

## ” ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة ” تصور مقترح

أ / نايف بن سلطان بن مبارك الهاجري

### • ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة والمعوقات التي تحول دون ممارستها ومن ثم وضع تصور مقترح لتحسين هذه الممارسة من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية وقد ركزت الدراسة على أساليب الإشراف التالية : (الزيارات الميدانية - تبادل الزيارات - الندوات التربوية - المنشورات التربوية - البحوث التربوية - المشاغل التربوية - المقابلة الفردية - دراسة الحالة ) . وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام ومشرفي الإدارة المدرسية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة والبالغ عددهم ( ٢٥٦ ) مديراً و (١٠) مشرفاً للإدارة المدرسية ، وكانت اداة الدراسة الاستبانة وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:١- جاءت تقديرات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي - التي تناولتها الدراسة - بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,١٧ ) .٢- جاءت تقديرات أفراد الدراسة على معوقات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي - التي تناولتها الدراسة - بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٣,١٦ ) . وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، توصي الدراسة بما يلي: توجيه إدارة الإشراف ومكاتب التربية والتعليم اهتمامها نحو مشرفي الإدارة المدرسية وتوعيتهم بضرورة استخدام جميع أساليب الإشراف التربوي المتعددة بدرجة عالية ضرورة معالجة كافة معوقات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي من خلال تطبيق إدارات التربية والتعليم للقرار السامي المتضمن تطبيق التشكيلات المدرسية مع وجود حوافز وبرامج تدريبية نوعية لمشرفي ومديري المدارس ودعم الميزانيات التشغيلية للمدارس وتبني الجامعات وكليات إعداد المعلمين لبرامج دراسية لإعداد المعلمين في مجال الإدارة المدرسية .

### *School Management Administrators' Practice for Educational Supervision Methods in Bisha Educational Directorate (Conceived proposal)*

Nayef Bin Sultan Bin Mubarak Al-Hajri

### Abstract

*This study aimed to identify the reality of the administrators' practice of school management methods for Educational Supervision at Bisha Educational Directorate and the impediments that prevent the practice and then visualize a proposal to improve the practice from the perspective of school principals and school management administrators. The study focused on the methods of the following supervisions. Field studies, visits exchange, educational seminars, educational publications, educational researches, educational concerns, individual interview and case study. The community study consisted of all general education schools managers and supervisors at Bisha Educational Directorate to (266) as director and supervisor of school administration. The study yielded the following results: 1- The members of the study estimates the practice degree of school administration's administrators for educational supervision procedures who were the subject of the study- (average) where the average account*

was(3.17).2- The members of the study estimates the practice of school administration' administrators for educational supervision procedures-who were the subject of the study-(average) where the average account was ( 3.16). According to the study results, the researcher presents a set of recommendations " which contribute to improve the supervisors' practice of school administration for educational supervision procedures". Guiding the educational supervision administration and education offices their interests towards school administration's administrator sand make them aware of the necessity for using all educational supervision's methods.The necessity of solving all impediments for practicing the school management's administrators to the methods of educational supervision through to apply the educational departments for the high decision enacting the school formations with incentives, training programs for administrators principals ,support operational budgets for school sand the adoption of universities and colleges for preparing teachers to study programs to prepare them in the school administration field.

#### • المقدمة :

يعد الإشراف التربوي العنصر الفاعل في منظومة العمل التربوي والتعليمي، ويساهم بشكل فاعل في تطوير وتحسين العملية التربوية والتعليمية من خلال الممارسات الإشرافية المختلفة التي ينفذها المشرفون التربويون في الميدان التربوي.

ويعتبر الإشراف التربوي عملية قيادية إدارية منظمة تأخذ بالأسلوب العلمي في توجيه المعلمين والعمل على تنمية قدراتهم واستعداداتهم ومواهبهم (المغدي، ١٤٣٣هـ).

ومن أولى اهتمامات الإشراف التربوي تطوير الإدارة المدرسية والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تسهيل مهام العاملين بهذا المستوى من الإدارة التعليمية وتوفير كل ما يخدم العمل ويحقق الهدف المنشود (المسعودي وآخرون، ٢٠٠٤م).

لذا يضطلع المشرفون التربويون بدور كبير في العملية الإشرافية حيث تؤكد بعض الدراسات أهمية قيام المشرف التربوي بمهامه الإشرافية وتطوير الإشراف التربوي في مفهومه وأهدافه والأساليب الممارسة من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات (الثمالي، ١٩٩٧م)، (الخطيب، ٢٠٠٢م) (الشاعر، ٢٠٠٦م) (العجلان، ١٤٢٦هـ).

وتحظى الإدارة المدرسية باهتمام من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، إيماناً منهم بأهمية دور القيادة التربوية في تنفيذ السياسة العامة التعليمية داخل المدرسة، وأنها تمثل القلب النابض والمحرك الأساسي لكل ما هو مطلوب في المدرسة نحو العملية التربوية والتعليمية، كما أن التوجه الحديث للوزارة نحو تمكين المدرسة وجعلها نواة للتطوير وإعطاء مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات يجعل من الأهمية بمكان تطوير عمل مدير المدرسة وجعله قادراً على تحمل أعبائه والقيام بمسؤولياته باقتدار وتنمية قدراته ومهاراته لتحقيق الأهداف المرسومة وترجمتها لواقع محسوس وحيث أن نجاح مدير المدرسة في القيام بأعبائه ومسؤولياته بمهنية عالية ومهارة وإتقان يتوقف على مدى ما يتوافر لديه من كفايات وقدرات .

ولأهمية تزويد مدير المدرسة بهذه الخبرات التربوية و المهارات القيادية والكفايات اللازمة و التي من شأنها تطوير أدائه نحو الأفضل لذلك استحدثت في وزارة التربية والتعليم و الإدارات التعليمية أقسام و شعب للإدارة المدرسية يعمل بها مشرفون تربويون للإدارة المدرسية تكون مهامهم مساعدة مديري المدارس على فهم أبعاد أدوارهم التربوية و ترسم لهم الخطوات العملية لأداء وظائفهم و مهامهم و تطويرها بأفضل الطرائق والأساليب الممكنة و تسهم في الرفع من كفاءتهم الإدارية و الفنية ( الجعيد، ١٤٢٣ هـ ).

وحيث أن من أهم مهام مشرف الإدارة المدرسية هو ممارسة أساليب الإشراف التربوي المختلفة وهي: الزيارات الصفية ، المقابلة الفردية ، تبادل الزيارات، الندوات ، التربوية المنشرات التربوية، الدروس التوضيحية ، اللقاءات العامة ، القراءة الموجهة ، البحوث التربوية ، الورشة التربوية:دراسة الحالة ، التعليم المصغر( وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٦ هـ )

إن ممارسة أساليب الإشراف التربوي من قبل المشرف التربوي الفعال تسهم في تحسين العملية التعليمية وتحقق مفهوم الإشراف التربوي الحديث الذي يتعرف على جوانب القصور لدى المعلمين من خلال ممارسة هذه الأساليب لتلافيها في المستقبل وتقديم الحلول الناجحة للارتقاء بالأداء ( الغامدي، ١٤٣٠ هـ ) .

ولأهمية أساليب الإشراف التربوي لدى مشرفي الإدارة المدرسية والحاجة إلى دراستها، فإن معرفة واقع ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة ووضع تصور مقترح لتحسين هذه الممارسات أصبح موضوعا جديرا بالبحث العلمي.

#### • مشكلة الدراسة :

نظرا لأهمية عمل مدير المدرسة ودوره الحيوي في قيادة العمل المدرسي وكونه العنصر الأكثر أهمية في منظومة التربية والتعليم، ولما للإشراف التربوي ممثلا في مشرفي الإدارة المدرسية من دور كبير في تنمية المهارات القيادية والتربوية لدى مديري المدارس ورفع مستواهم المهني في جوانب التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم لكل الممارسات الإدارية والفنية في داخل المدارس. وعليه فقد ساهمت وزارة التربية والتعليم في وضع برامج لتطوير أداء مشرفي الإدارة المدرسية وتفعيل العمل الإشرافي بكافة جوانبه .

وتؤكد بعض الدراسات تدني مساهمة مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية جوانب الكفاية الإدارية والفنية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية ، وأن دور مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية كفايات مديري المدارس دون المستوى المأمول، والأساليب الإشرافية ما زالت تعترضها العقبات والمشكلات بالنسبة للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات. ( الشايح ، ١٤١٣ هـ )، ( العثيمين، ١٤١٣ هـ ) ، ( المنيع، ١٤١٨ هـ ) ، ( العريفي، ١٤٢٠ هـ )، ( السقاف، ٢٠٠٤ م ) ، ( الشاعر، ٢٠٠٦ م). ومن خلال الخبرة العملية للباحث في العمل الإشرافي لمدة خمس عشرة سنة مشرفا تربويا ومديرا للإشراف التربوي يجد أن هنالك قصورا في ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي .

ومن العرض السابق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما واقع ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة ؟**

#### • أهداف الدراسة :

« التعرف على أساليب الإشراف التربوي المعمول بها في المملكة العربية السعودية .

« التعرف على درجة ممارسه مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة .

« التعرف على معوقات ممارسه مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة .

« وضع تصور مقترح لتحسين ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة وفق نتائج الدراسة الميدانية

#### • أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

« ما أساليب الإشراف التربوي المعمول بها في المملكة العربية السعودية ؟

« ما درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة ؟

« ما المعوقات التي تواجه مشرفي الإدارة المدرسية في ممارسه أساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة ؟

« ما التصور المقترح لتحسين ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة بناء على نتائج الدراسة الميدانية ؟

#### • أهمية الدراسة :

« تبرز أهمية الدراسة من أهمية الإشراف التربوي الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من العملية التربوية والتعليمية والذي يعمل على معالجة القصور في الممارسات الميدانية للمعلمين ومديري المدارس بأسلوب علمي وموضوعي ومنطقي .

« كونها دراسة ميدانية تسعى لمعرفة الواقع الفعلي لدرجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي.

« قد يستفاد منها في تقديم توصيات ربما تسهم في تحسين مستوى أداء مشرفي الإدارة المدرسية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة.

« قد تكون هذه الدراسة من أول الدراسات . حسب علم الباحث . التي تناولت ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة.

« قد تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء دراسات مماثلة لمعرفة واقع ممارسة مشرفي التخصصات العلمية الأخرى لأساليب الإشراف التربوي على عينة أكبر أو مناطق و محافظات تعليمية أكثر على مستوى المملكة العربية السعودية.

« أنها تقدم تصوراً مقترحاً لتحسين ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة .

#### • مصطلحات الدراسة :

مشرف الإدارة المدرسية: هو المشرف على جميع الأعمال التي يؤديها مديري المدارس ووكلائها لمساعدتهم في أداء مهامهم و تنمية كفاياتهم المهنية بهدف تحسين الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التعليمية و التربوية (الشهري ١٤٢٩هـ). وسينطلق الباحث في تعريفه في هذه الدراسة لمشرف الإدارة المدرسية من هذا التعريف.

وتعرف أساليب الإشراف التربوي بأنها مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي و المعلم و التلاميذ و مديرو المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي. فكل أسلوب ما هو إلا نشاط تعاوني منسق و منظم و مرتبط بطبيعة الموقف التعليمي المتغير بتغير اتجاه أهداف التربية المنشودة(الطعاني، ٢٠١٠م).

ويقصد بأساليب الإشراف التربوي في هذه الدراسة أنها مجموعة من الأنشطة و الفعاليات التربوية المنظمة التي يقوم بها مشرف الإدارة المدرسية ويمارسها مع مديري المدارس لتطوير أدائهم و رفع مستواهم المهاري في إدارة التربية و التعليم بمحافظة بيشة.

#### • الإطار النظري و الدراسات السابقة :

#### • أساليب الإشراف التربوي :

و فيما يلي عرض لأساليب الإشراف التربوي :

#### • ١ - الزيارة الصفية :

#### • مفهوم الزيارة الصفية :

وقد عرفت الزيارة الصفية بأنها: زيارة المشرف التربوي للمعلم في قاعة الصف أثناء عمله بهدف رصد النشاطات التعليمية ، وملاحظة التفاعل الصفّي وتقييم أداء المعلم ، و الوقوف على أثره في التلاميذ (الإدارة العامة للإشراف التربوي ١٤١٩هـ).

كما أنها العملية المخططة و المنظمة و الهادفة التي يقوم بها المشرف التربوي أو مدير المدرسة ، أو كلاهما معاً لمشاهدة و سماع كل ما يصدر عن المعلم وتلاميذه من أداء في الموقف التعليمي بهدف تحليله تحليلًا تعاونيًا، وتزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية حول جوانب هذا الأداء لتحسينها بما ينعكس إيجابياً على عملية التعليم و التعلم.(حسين و عوض الله ، ٢٠٠٦م).

وذكر بأنها : قيام المشرف التربوي أو المدير بصفته مشرفاً مقيماً بزيارة المعلم في غرفة الدرس أثناء قيامه بالتدريس لملاحظة أدائه بهدف التطوير أو التقويم (الطعاني ، ٢٠١٠م). ويقصد الباحث بالزيارة الصفية في هذه الدراسة : تشخيص المشرف التربوي للممارسات التدريسية للمعلم داخل الصف وفق أدوات تشخيص علمية لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وتطوير الأداء التدريسي بشكل عام .

ويرى الباحث أنه تم الاتفاق على مسمى الزيارة الصفية للمشرف التربوي الزائر لغرفة الصف وهي تختص بمشرفي المواد الدراسية ، وأما الزيارات التي يقوم بها مشرفي الإدارة المدرسية فهي زيارة شاملة لكافة الفصول الدراسية بالمدرسة وكذلك المرافق الداعمة للتعليم كالمختبرات ، مصادر التعلم ، المقاصف ، معامل اللغة وهكذا ، ولذلك تكون الزيارة أشمل من مسماها زيارة صفية وتصبح زيارة ميدانية. وفي الغالب يختص بها مشرف الإدارة المدرسية وهي تتفق في الإعداد وآلية العمل والأهداف مع الزيارة الصفية ، ويعرف الباحث الزيارة الميدانية في هذه الدراسة بأنها زيارة تشخيصية وعلاجية ووقائية يقوم بها مشرف الإدارة المدرسية لتطوير الأداء المدرسي لمدير المدرسة ومساعدته نحو تحقيق أهداف المرحلة الدراسية التي يعمل عليها.

#### • الإعداد للزيارة الصفية :

الزيارة الصفية لابد أن يسبقها عدة أمور حتى تحقق الهدف منها، ومن هذه الأمور ما يلي:

- ◀ تحديد الهدف من الزيارة ، مع تحديد موعدها للمعلم.
- ◀ التعرف على أوضاع المعلم وظروفه.
- ◀ الإعداد الكافي للزيارة بالإطلاع على المناهج والموضوعات.
- ◀ الاجتماع بالمعلمين ، وترتيب الزيارات حسب الأولويات (الخطيب وآخرون ، ١٤٢٤هـ)

#### • أهداف الزيارة الصفية:

- ◀ ملاحظة الموقف التعليمي والفاعليات التربوية بصورة طبيعية.
- ◀ ملاحظة أثر المعلم في تلاميذه والوقوف على مدى تقدمهم.
- ◀ تقويم أساليب التعليم ، والوسائل التعليمية والأنشطة والوقوف على مدى صلاحيتها وملاءمتها لسيكولوجية التعليم.
- ◀ التحقق من تطبيق المناهج الدراسية ، والوقوف على مدى ملاءمتها لقدرات التلاميذ وتلبية حاجاتهم وما يتعرض ذلك من صعوبات.
- ◀ معرفة مدى استجابة المعلمين ، ومدى ترجمتهم الأفكار المطروحة في الزيارات السابقة سواء أكان المشرف التربوي نفسه هو الزائر أم كان الزائر زميلاً آخر له.
- ◀ الوقوف على حاجات الطلاب والمعلمين الفعلية والتخطيط لتلبيتها.
- ◀ توثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان لأخذ الواقع بعين الحسبان عند تخطيطه لبرنامج الإشراف بغية إغناء البرنامج بما يفيد المعلمين في تأدية واجباتهم.
- ◀ زيادة رصيد المشرف التربوي من المعرفة ، وإغناء خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة وتجارب مبتكرة ونشاطات فاعلة.(الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤١٩هـ)

#### • أنواع الزيارة الصفية :

- الزيارة الصفية تعتبر أحد الأساليب في تحسين العملية التعليمية وتحقيق النمو المهني للمعلمين وقد تنوعت إلى ثلاثة أنواع وهي كما يلي:
- ◀ الزيارة المفاجئة: وقد أصبحت قليلة الحدوث في الوقت الحاضر نظراً لما تحمله من نمط التفتيش وليس الإشراف ، وهي تخدم المعلم ولا تخدم عملية التعليم مباشرة.

◀ الزيارة المخطط لها: وتسمى المبرمجة في خطة المشرف التربوي في زيارة تخدم غرضين أولهما: المعلم في زيارته وتوجيهه وكذلك المشرف في عملية تقويم عمل المشرف.

◀ الزيارة المطلوبة: وهي التي تتم بناء على طلب المعلم أو مدير المدرسة بسبب حاجة المعلم للمساعدة في موقف تعذر على المعلم الوصول إلى حل له (سفر، ١٤٢٨هـ)

#### • فوائد الزيارة الصفية:

- تحقق الزيارة الصفية عدة فوائد من أبرزها:
- ◀ معرفة مدى ملائمة المواد الدراسية لقدرات التلاميذ وحاجاتهم.
- ◀ الإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة ومدى صلاحيتها.
- ◀ التعرف على الوسائل المستخدمة في تقويم النتائج.
- ◀ اكتشاف الأخطاء والصعوبات المشتركة بين عدد من المعلمين.
- ◀ مساعدة المعلمين في تقويم أعمالهم ومعرفة نواحي القوة والضعف.
- ◀ اكتشاف حاجات المعلمين ومميزات كل منهم والقدرات والمواهب.
- ◀ توثيق علاقة المشرف بالميدان من أجل التخطيط.
- ◀ إتاحة الفرصة للمشرف لمتابعة تنفيذ ما يتم الاتفاق عليه مع المعلمين و تقويم مدى نجاحه.
- ◀ زيادة رصيد المشرف من المعرفة وإغناء خبراته (الطعاني، ٢٠١٠م).

#### • ٢ - المداولة الإشرافية:

##### • مفهوم المداولة الإشرافية:

هي كل ما يدور من مناقشات أو مشاورات بين المشرف التربوي والمعلم حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة، أو أساليب التعليم أو مشكلات تعليمية أو ملحوظات تتصل بكفايات المعلم العلمية أو المهنية (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤١٩هـ).

##### • إجراءاتها:

- اللقاءات الفردية حتى تحقق الهدف منها لا بد أن يتوفر فيها ما يلي:
- ◀ أن تتم مناقشة المعلم لوحده، وأن يكون النقاش موضوعياً في جو يسوده الاحترام المتبادل في تبادل الآراء.
- ◀ أن يحرص المشرف التربوي على مناقشة الإيجابيات لدى المعلم.
- ◀ أن يربط المشرف التربوي أداء المعلم بالنتائج التعليمية حتى يتوصل إلى أفضل الأساليب التعليمية وأكثرها فاعلية في تحقيق الأهداف. (الخطيب وآخرون، ١٤٢٤هـ)

##### • أهداف المداولة الإشرافية:

- ◀ تعرف اتجاه المعلم نحو مهنته، والوقوف على آماله وميوله، وكل ما يؤثر في عمله أو يعوق نموه.
- ◀ مساعدة المعلمين على معرفة ما لديهم من مواهب وكفايات وقدرات، والتوصل إلى أفضل السبل لاستثمارها على الوجه الأكمل.
- ◀ تهيئة المعلمين لتحمل المعلمين المسؤولية وتقدير الظروف.
- ◀ مؤازرة اجتماعات المعلمين، وتكميلها لأن هناك بعض القضايا التي تحتاج إلى مداولات إشرافية مع كل معلم على حدة لتتضح الأمور الغامضة لديه.

« تقدير العاملين و التعبير عن شكرهم و مكافأتهم بالتركيز على الأعمال البناءة و الجوانب المشرفة و الجهود الموفقة .  
 « تبادل الآراء و الأفكار و الخبرات ، ذلك لأن المشرف يأخذ بقدر ما يعطي ، و يشارك غيره الرأي ، ويسهم في إيجاد جو من المحبة و حسن الاستعداد لدى المعلم لقبوله ما يقترحه (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤١٩ هـ)

#### • أنواع المداولات الإشرافية:

يذكر أنواع المداولات الفردية على النحو التالي:  
 « المداولة التي تسبق الزيارة الصفية، حيث يتفق المشرف التربوي أو المدير أو المعلم على الخطة التي سيسيران بموجبها أثناء الزيارة الصفية ، وبذلك تتضح أهداف هذه الزيارة الصفية في ذهن المعلم، ويبيدي وجهات نظره في النقاط التي أثارها المشرف التربوي أو المدير.  
 « المداولة الفردية التي تعقد بين المشرف التربوي أو المدير و المعلم لبحث مشكلة معينة واجهها المعلم في أثناء تدريسه ، وسواء أكانت المداولة بناء على طلب المشرف أم المدير أو المعلم فالمهم أن تتم دراسة المشكلة من جميع جوانبها و توضع لها الحلول المناسبة التي يتم الاتفاق عليها .  
 « المداولة التي تلي الزيارة الصفية، و الهدف منه مناقشة ما شاهده المشرف أو المدير من تفاعل صفّي (السعود، ٢٠٠٢م)  
 « وبناء على ملاحظات المشرف التربوي بعد المداولة الإشرافية قد يلجأ إلى ممارسة أساليب إشرافية مع المعلم مثل القراءة الموجهة ، و النشرات التربوية .

#### • ٣- القراءة الموجهة:

##### • مفهوم القراءة الموجهة:

أسلوب إشرافي يهدف إلى حث المعلمين و حفزهم على الإطلاع و القراءة و الترجمة في مجال تخصصهم بشكل خاص ، و المجال التربوي بشكل عام (الحريري ، ١٤٢٧ هـ)

##### • أهداف القراءة الموجهة :

يهدف أسلوب القراءة الموجهة للعديد من الأهداف هي:  
 « تحقيق أسباب النمو الأكاديمي و المسلكي في مجال عمل المعلم التربوي .  
 « اكتساب المعلم مهارات التعلم الذاتي (المستمر)  
 « تطوير معلومات المعلم و تحسين أساليب عمله و حل مشكلاته التربوية .  
 « تكييف و تطوير الخبرات العالمية المتنوعة لتتلاءم مع واقع التربوي الذي يعيشه المعلم .  
 « مواكبة التطورات التربوية بما يفيد في تحصيل التلاميذ و تقديمهم (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤١٩ هـ).

##### • أساليب القراءة الموجهة :

يتجلى دور المشرف التربوي في محاولة تغيير اتجاهات المعلمين نحو القراءة و توظيفها بما يحقق الأهداف المرجو منها في الأساليب التالية:  
 « يوجه المشرف التربوي المعلمين من وقت لآخر إلى قراءات تتعلق بالمشكلات التربوية التي يواجهونها كما يعرفهم بالكتب و المجلات المهنية التي تظهر من وقت لآخر ، و يقرأ المشرف التربوي فقرات عن هذه الكتب و يناقشها في اجتماعات المعلمين .



- « تظهر من وقت لآخر مقالات في مجالات تربوية تناقش مسائل تهم المعلمين ، ويمكن تطبيق هذه المقالات و توزيعها على المعلمين تمهيداً لمناقشتها معهم.
- « يستخدم المشرف التربوي النشرات التربوية لإعلام المعلمين بالكتب الجديدة مع تعليقات عن أهمية محتواها.
- « ينوع المشرف التربوي في الكتب التي تقدم للمعلمين في اجتماعاتهم بشأن المشكلات المختلفة ( جابر ، ١٤٢٧هـ )

#### • تقييم القراءات الموجهة:

يمكن للمشرف التربوي أثناء زيارته الصفية و اجتماعاته الدورية بالمعلمين أن يلاحظ هذه القراءات في ممارسات المعلمين وثقافتهم التربوية و بحوثهم الميدانية (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤١٩هـ )

#### • ٤ - النشرات التربوية :

##### • مفهوم النشرات التربوية:

وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف التربوي و المعلمين يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل إلى المعلمين خلاصة قراءته و مقترحاته و مشاهداته بقدر معقول من الجهد و الوقت (السعود ، ٢٠٠٢م )

##### • أهداف النشرات التربوية :

من المؤمل من النشرة التربوية التي أعدت إعداداً جيداً وحيويّاً ومهماً أن تعمل على تحقيق أهدافها .

وقد اتفق بعض التربويين على أن النشرات التربوية تحقق الأهداف التالية:

- « تساعد على توثيق الصلة بين المشرف و المعلمين.
- « تخدم أعداد كبيرة من المعلمين في أماكن متباعدة.
- « توفر للمعلمين مصدراً مكتوباً، ونموذجاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة ومحركاته.
- « تساعد على إكساب المعلمين مهارة نقد ومحكمة ما يقرؤون من أفكار تربوية .
- « تعرف المعلمين ببعض الأفكار و الممارسات و الاتجاهات الحديثة على المستوى المحلي و العالمي.
- « تثير بعض المشكلات التعليمية لحض المعلمين على التفكير فيها واقتراح الحلول الملائمة لها.
- « تعرف المعلمين ببعض المصادر الحديثة في الموضوعات المختلفة.
- « تساعد في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف من خلال نشاطاته الإشرافية المختلفة .
- « توضح أهداف خطة المشرف التربوي للمعلمين و تحدد بعض أدوارهم فيها.
- « تزود المعلمين بإحصاءات و معلومات ووسائل حديثة ، تتعلق بتخصصاتهم الأكاديمية و بالمادة التي يدرسونها.
- « تزويد المعلمين بإرشادات خاصة حول كيفية إعداد أو عمل أو استخدام اختبارات و أجهزة ووسائل تعليمية معينة(عبد الهادي، ٢٠٠٢م ، الخطيب وآخرون ، ٢٠٠٢م ، الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤٢٢هـ ، السعود ٢٠٠٢م عطوي ، ١٤٢٩هـ).

• أهمية النشرات التربوية :

يؤكد أن أسلوب النشرات التربوية من أوسع أساليب الإشراف التربوي تأثيراً إذا أحسن استخدامها ، حيث تصل المشرف بجميع العاملين الذين وزعت عليهم النشرة التربوية (الخطيب وآخرون ، ٢٠٠٢ م )

ويذكر بأن أهمية أسلوب النشرات التربوية في النقاط التالية :

- ◀ يضمن الاتصال الدائم والمستمر بين المعلم والمشرف.
- ◀ يوفر الكثير من الجهد والوقت والمال.
- ◀ يعمل على تنمية المعلمين مهنيًا بصورة مستمرة (بنجر ، ١٤٢٥ هـ).
- ◀ ملخصات تقارير اللجان التربوية والمؤتمرات.
- ◀ طرح المشكلات التربوية لمناقشتها ، وإثارة تفكير المعلمين بخصوصها.
- ◀ نقل خبرات شاهدها المشرف أو ملخصات لأساليب تعليمية أو قضايا تربوية.
- ◀ المستجدات والتجارب الحديثة التي تخدم التربية والتعليم ، وترفع مستوى الأداء التعليمي.
- ◀ مقالات المعلمين وبحوثهم (السلمي ، ١٤١٨ هـ).

• أنواع النشرات التربوية :

يذكر أن النشرات التربوية تنقسم إلى نوعين هما :

- ◀ نشرة تصدرها وزارة التربية والتعليم :مثل تعليمات حول الاختبارات وكيفية تنفيذها ،تعاميم منظمة لسير اليوم الدراسي، وكل ما يتعلق بالعمل التربوي،فنية وإدارية.
- ◀ نشرة يصدرها الإشراف التربوي في كل تخصص في المنطقة التعليمية أو المحافظة مثل توجهات تخص تدريس المقرر الدراسي ، تصويب الأخطاء المطبعية في الكتاب المدرسي ، نقل تجارب ميدانية شاهدها المشرف وتعميمها على المعلمين (بنجر، ١٤٢٥ هـ)

ويرى الباحث أن هناك نشرة تربوية يعدها مشرف تربوي أو مجموعة من المشرفين التربويين في مجال تربوي معين يساهم في إثراء المعلمين وزيادة حصيلتهم المعرفية والمهارية في أعمالهم التدريسية كما أن الاستفادة من المعلمين المتميزين وتحفيزهم في إعداد النشرات التربوية وتعميمها عن طريق الإدارة التعليمية لكافة المدارس باسم المعلم المتميز ويعتبر أسلوب تحفيز ونقل لخبرة هذا المعلم المتميز لكافة المدارس.

• خطوات إعداد النشرات التربوية :

- الخطوات التي يراعيها المشرف التربوي في إعداد النشرات التربوية هي :
- ◀ أن تتضمن مقدمة واضحة تبرز الأهداف والنواتج التعليمي المتوقع تحقيقه.
- ◀ أن تكون قصيرة ذات لغة واضحة ، وأن تتضمن حقائق ومعلومات دقيقة وحديثة.
- ◀ أن تتناول موضوعاً واحداً ما أمكن ، وأن تلبى هذا الموضوع حاجة المعلمين.
- ◀ أن تكون عملية بعيدة عن الإغراق في التنظير ، مشتملة على أمثلة من واقع المعلمين وخبراتهم وظروفهم.
- ◀ أن تشير دافعية المعلم لنقد ما يقرأ.
- ◀ أن يتناسب توقيت إرسالها مع ظروف المعلمين المدرسية،حتى يتسنى لهم قراءتها واستيعابها.

« أن تعزز بأساليب إشرافية أخرى.  
« أن تؤثر في تغيير سلوك المعلمين وممارساتهم العملية (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤١٩ هـ)

• مصادر إعداد النشرة التربوية :

يعتمد المشرف التربوي على المراجع التالية في إعداد النشرات التربوية:  
المجلات المتخصصة.

« البحوث و الرسائل الجامعية.

« المراجع الحديثة.

« مستخلصات الندوات و المؤتمرات و الدورات (الخطيب و آخرون، ٢٠٠٢م)

ويرى آخرون أن المشرف التربوي يستخدم النشرات التربوية لأعمال إدارية وفنية، كما يمكن أن يستخدمها في مجال تحسين العملية التربوية، بحيث تكملها أساليب أخرى فعن طريق النشرات يمكن للمشرف التربوي :

« أن يلخص تقارير اللجان التي ستعرض في الاجتماعات العامة للمعلمين.

« أو ينقل المعلمين القرارات التي تتخذ في الاجتماعات.

« أو يقدم تقارير عن كتب و مجلات مهنية نتيجة لزيارة للمعلمين.

« أو يقدم تقارير عن كتب و مجلات مهنية ترد إلى مكتبة المدرسة.

« أن يناقش تقارير عن التجارب التي أجريت بشأن أساليب جديدة في التدريس (بنجر، ١٤٢٥ هـ)

• مقومات النشرات التربوية الناجحة :

النشرات التربوية أسلوب تربوي فعال ، يحتاج إلى جهد متقن ، ومهارة فائقة في الكتابة وحتى يتمكن المشرف التربوي من الاستفادة من النشرات التربوية في أدائه عمله الإشرافي ، فإنه لابد أن يلاحظ مقومات نجاح النشرات التربوية ومن هذه المقومات ما يلي:

« أن يكون الهدف من النشرات التربوية واضحاً للكاتب و القارئ بالنص عليه في مقدمة النشرة التربوية.

« أن تكتب بلغة سهلة و سليمة واضحة، بعيدة عن التعقيد و التكرار الممل ، وأسلوب فرض الرأي.

« أن تستهل بمقدمة موجزة ، تشمل الأهداف و النتائج التعليمية و التربوية المتوقع تحقيقها ، مما يثير دافعي المعلمين لقراءتها بتمعن و استيعاب.

« أن تقتصر النشرة التربوية على موضوع رئيس واحد بحيث لا تخرج منها إلى موضوعات جانبية

« أن تكون النشرة التربوية عملية من حيث طولها ، أو المطالب التي تتضمنها.

« أن تلبى النشرة التربوية حاجة مهمة لدى المعلمين ، تثير دافعيهم نحو قراءتها و الاستفادة منها (المزرج، ١٤١٨ هـ).

• ٥- الدروس التوضيحية:

• مفهوم الدروس الإيضاحية:

أسلوب علمي عملي يهدف إلى توضيح فكرة أو طريقة أو وسيلة تعليمية يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بفاعليتها و أهمية استخدامها و قد يقوم به المشرف نفسه أو معلم ذو خبرة (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤٢٢ هـ).

و يرى الباحث بأن الدروس التوضيحية هي أسلوب من أساليب الإشراف التربوي يهدف إلى نقل الخبرة بشكل عملي وإجرائي داخل غرفة الصف أو المختبر المدرسي أو مركز مصادر التعلم ويركز على مهارات التنفيذ و ترجمة المفاهيم و المهارات النظرية إلى واقع عملي محسوس يمكن مشاهدته و تقويمه.

• **أهداف الدروس التوضيحية:**

- تحقق الدروس التوضيحية العديد من الأهداف و منها :
- « إكساب المعلمين مهارة استخدام بعض الأساليب المبتكرة.
- « تحقيق التواصل الإيجابي بين المشرف التربوي و المعلم.
- « استخدام طرق جديدة، وإثارة دافعية المعلمين للتجريب.
- « تنمية ثقة المعلمين بأنفسهم بعد مشاهدة الدرس التطبيقي ، وتطبيق ما استفادوه من الدرس تطبيقاً عملياً في صفوفهم ( الطعاني، ٢٠١٠م).

• **إجراءات الدروس التوضيحية :**

- من الأمور التي يجب مراعاتها في الدروس التوضيحية ما يلي:
- « التخطيط الجيد للدرس التوضيحي من حيث الأهداف و الوسائل ، وقناعة المعلمين بأهمية الدرس ،
- « أن ينظم الدرس لتوضيح فكرة محددة واضحة ، وألا تفرض الدروس على المعلمين فرضاً ، بل يجب إقناعهم بضرورة هذا الدرس.
- « المشاركة المباشرة للمشرف في مراحل الإعداد و التخطيط.
- « اختيار معلم كفاء للتطبيق ، أو قيام المشرف نفسه بالتطبيق.
- « إعطاء الدرس في بيئة تعليمية عادية غير مصطنعة، بحيث يكون مستوى الطلبة عادياً و غير متميز.
- « ألا يركز المشرف على معلم واحد للقيام بتطبيق الأفكار بل يشجع معلمين آخرين للمشاركة في هذا البرنامج.
- « أن يعد المعلم المشاهد نفسه للزيارة حتى يستطيع مناقشة الفكرة بفاعلية.
- « تقويم الدرس تقويماً تعاونياً يشارك فيه المشرف و المعلمون.
- « القيام بعملية متابعة لنتائج الدروس التطبيقية للوقوف على مدى تأثير هذه الدروس على الأداء الفعلي للمعلمين في صفوفهم(عبد الهادي ، ٢٠٠٢ م).

• **٦- اجتماعات المعلمين :**

• **مفهوم اجتماعات المعلمين :**

اجتماع هادف يعقده المشرف مع مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتدريس المادة، ويكون في الغالب قبل الزيارة الصفية أو بعدها ، أو في بداية العام الدراسي للتعرف على المعلمين و مناقشة خططهم الفصلية السنوية (عطوي، ١٤٢٩ هـ). ويعرفها الباحث بأنها نشاط جماعي ينفذه المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين و تحت إشراف المشرف له أهداف محددة وواضحة و يركز على الإلقاء و المناقشة في آلية تنفيذه و يهتم بمناقشة الخطط العامة للعمل التدريسي أو الملاحظات العامة في العمل التربوي و قد تكون فردية أو جماعية.

• **أهداف اجتماعات المعلمين :**

- تسعى اجتماعات المعلمين إلى تحقيق العديد من الأهداف ومنها:
- « تزويد المعلمين بتصور عام عن معنى التربية و الوظائف الخاصة بالمدرسة.

- « الاتفاق على بعض الوسائل التربوية التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين العملية التربوية.
- « حث المعلمين على مساعدة أنفسهم في التعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم ومن ثم تحليلها.
- « إدراك المشكلات التربوية والعمل على مواجهاتها.
- « زيادة فاعلية المهارات المهنية وإتاحة الفرصة لتحقيق النمو المهني (البدري، ١٤٢٣هـ).

• إجراءات اجتماعات المعلمين :

- تحقق اجتماعات المعلمين الفائدة المرجوة منها إذا توفر فيها ما يلي:
- « التخطيط المسبق للاجتماع، وتحديد موضوع الاجتماع وإعداده من جميع المشاركين.
- « الحرص على اختيار الزمان والمكان المناسبين لكل المشتركين.
- « تسجيل جميع ما تم في الاجتماع حتى يتسنى الاطلاع عليه بحيث تسهل عملية متابعته ومن ثم تقويمه.
- « ابتعاد المشرف التربوي عن التكليف، وإلقاء التعليمات والأوامر.
- « متابعة المشرف التربوي الدائمة لنتائج الاجتماع (الخطيب وآخرون، ١٤٢٤هـ).

• أنواع اجتماعات المعلمين :

- تأخذ اجتماعات المعلمين أشكالاً متعددة منها:
- « الاجتماعات الفردية: وهي تلك الاجتماعات التي يعقدها المشرف التربوي مع أحد المعلمين الذين يعانون من مشكلة تربوية محددة خاصة به.
- « الاجتماعات التي تضمن فئة واحدة : و تتخذ هذه الاجتماعات شكل تنظيم لقاء مع فئة المعلمين الذين تجمعهم حاجات مهنية مشتركة، كأن يعقد لقاء معلمي الصف الأول الابتدائي أو معلمي التربية الإسلامية أو قد تكون الجماعة من تخصصات مختلفة تجمع بينهم حاجة مشتركة تتطلب خدمة إشرافية لهم.

- « الاجتماعات العامة: قد تتطلب الحاجة الدعوة إلى عقد اجتماع إشرافي عام لجميع المعلمين في المدرسة أو مجموعة من المدارس، بغية تقديم خدمة إشرافية لهم جميعاً، لمناقشة مشكلة مهنية عامة مثل (التخطيط للدرس أساليب بناء الاختبارات... الخ) (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤٢٢هـ)

• ٧- البرامج التدريبية (الدورات التدريبية)

• مفهوم البرامج التدريبية :

- دورات تعقد للمعلمين أثناء الخدمة على مستوى إدارات التعليم أو في كليات التربية، أو المعاهد المتخصصة أو كليات المعلمين لتأهيلهم تربوياً، وإكسابهم خبرات جديدة ومعلومات ثقافية ومهنية للرفع من طاقاتهم الإنتاجية (الضويلع، ١٤١٧هـ). وقد عُرِفَتْ بأنها: برنامج منظم ومخطط يمكن المعلمين من النمو في المهنة التعليمية بالحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والتربوية، وكل ما من شأنه أن يرفع من مستوى عملية التعليم والتعلم ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤١٩هـ)

وأطلق عليها مصطلح ( التدريب التربوي ) وهو: "مجموعة من النشاطات المنظمة والمستمرة التي تعمل على تعديل اتجاهات المعلمين وتنمية مهاراتهم ومعرفهم ، وذلك لإحداث تغيرات إيجابية في أدائهم التعليمي ودافعيتهم نحو العمل(الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤٢٧هـ).

وعُرفت كذلك بأنها: برنامج مخطط و مصمم لزيادة الكفاية الإنتاجية في مهنة التعليم و تزويد المعلمين بكل جديد من المعلومات و المهارات و الاتجاهات لزيادة كفاءتهم الفنية و وصل خبراتهم ( سفر، ١٤٢٨هـ).

#### • أنواع البرامج التدريبية:

- ولبرامج التدريب أثناء الخدمة ثلاثة أنواع:
  - ◀ برامج تجديدية: وهي التي تنفذ عن طريق تنظيم حلقات نقاش للبحوث التربوية و النتائج التي توصلت إليها .
  - ◀ برامج توجيهية : تنفذ للمعلمين المنقولين من مرحلة إلى أخرى لمناقشة اللوائح و التنظيم الداخلي لكل مرحلة.
  - ◀ برامج للحصول على مؤهل عالي: وتنقسم إلى:
    - ✓ برامج محلية: تنفذ على مستوى إدارة التعليم "الإشراف التربوي و المكاتب الفرعية ، وذلك عند ترشيح المعلمين إلى منصب أعلى كمدير ، أو مساعد ، أو مشرف تربوي ، وذلك لتدريبهم على الأعمال و المهام الجديدة في هذا المنصب.
    - ✓ برامج مركزية:تنفذها الجامعات كبرامج الدبلومات التربوية للمعلمين الجامعيين الغير تربويين ،وكذلك برامج الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) (سفر، ١٤٢٨ هـ) .

ويرى الباحث أن البرامج التدريبية التي ينفذها المشرفون التربويون ضمن أساليبهم الإشرافية لها أهمية قصوى في تطوير أداء المعلمين و مديري المدارس وتنمية مهاراتهم التدريسية و القيادية. و التدريب: " يعتبر سمة من سمات هذا العصر حيث يفيد التدريب كل من يحرص عليه ، لأنه يزود المتدرب بالخبرة المباشرة و الخبرة العملية التطبيقية المبنية على النواحي النظرية.(عبد السلام ، ٢٠٠٠م). و يبدأ دور المشرف في الدورات التدريبية عن طريق قيامه بترشيح المعلمين ومديري المدارس للدخول إلى هذه الدورات كما يقوم المشرف بإلقاء المحاضرات أو المشاركة في الحلقات الدراسية و غيرها من النشاطات.

#### • أهداف الدورات التدريبية :

- ◀ تحديد معلومات المعلمين بإطلاعهم على الأساليب التعليمية الجديدة.
- ◀ التدريب على إنتاج الوسائل التعليمية و استخدامها.
- ◀ إثارة النمو المهني للمعلمين و دفعهم إلى الاستزادة من الإطلاع و المتابعة.
- ◀ إطلاع المعلمين على ما يستجد من اتجاهات تربوية حديثة.
- ◀ تزويد المعلمين أو المدرسين بمعلومات ثقافية ذات مردود إيجابي(الأبرا هيم، ٢٠٠٢م).

وتنبثق الفلسفة الأساسية للتدريب أثناء الخدمة من مجموعة من الافتراضات نذكر أهمها فيما يلي:

- « التغييرات الهائلة التي ترتب عليها تغيرات في الأهداف التربوية و المناهج الدراسية.
- « التطور المستمر في التربية و علم النفس و ما لهما من انعكاسات كبيرة على اكتشاف نظريات التعلم و كيفية حدوثه ، الأمر الذي يتطلب تعديلا مستمرا في طرائق التعليم.
- « حاجة الفرد إلى إثارة دافعيته نحو العمل وتحفيزه باستمرار. (نشوان ، ١٩٩٢م).

#### • ٨- المشاغل التربوية :

##### • مفهوم المشغل التربوي :

هو نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة يعمل فيها المشتركون أفرادا و جماعات في وقت واحد متعاونين تحت إرشاد منسق من أجل تجريب أسس طرق التدريس أو دراسة مشكلة تربوية و إيجاد حلول لها ( المعابطة ، ٢٠١٢م). ويرى الباحث بأن المشغل التربوي هو أسلوب إشراف تربوي تعاوني ينفذ على شكل مجموعات عمل و تركز على العصف الذهني و استمطار الأفكار في تنفيذها للخروج بتوصيات تساهم في تطوير العمل التربوي و التعليمي.

##### • عوامل نجاح المشغل التربوي :

- « اختيار الموضوع الذي يلاقي قبولا من المعلمين.
- « تقديم الحوافز لتعزيز الأنشطة من قبل المعلمين.
- « التخطيط الجيد ، الذي يحدد الأهداف و المتطلبات اللازمة.
- « توزيع المعلمين في مجموعات ، واختيار رئيس لكل مجموعة.
- « اختيار الوقت المناسب و المكان الملائم. (طافش ، ٢٠٠٤م).

المهارات التي يكتسبها المعلم من خلال تنفيذ أسلوب المشغل التربوي تتلخص فيما يلي:

- « اكتساب المهارات الأكاديمية كالمعرفة العلمية و الوقوف على كل ما هو جديد في تخصصه الأكاديمي.
- « اكتساب المهارات الاجتماعية كالعامل الجماعي و احترام الوقت و تقدير الرأي الآخر.
- « الإلمام بمهارات تدريسية جديدة أو مهارات إدارية مبتكرة خاصة لمديري المدارس.
- « الإلمام بمهارات التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي و إعداد الدروس.
- « الإلمام مهارة بناء فرق العمل و توزيع المهام بين المعلمين.
- « الإلمام بمهارة إدارة الوقت.
- « اكتساب مهارة حل المشكلات و إشراك الآخرين في ذلك.

و يمكن القول أن هذا الأسلوب يعتبر من أفضل أساليب الإشراف التربوي . من خلال خبرة الباحث - حيث يستطيع المشرف التربوي أن يشرك المعلمين أو مديري المدارس و بأسلوب تعاوني في حل مشكلاتهم المهنية و إيجاد حلول مبتكرة و إجرائية لمعوقات العمل التربوي و لاشك أنها تحتاج لإعداد و تخطيط مسبقين لكي يكون لها الفائدة المرجوة.

• ٩- البحث التربوي :

• مفهوم البحث التربوي :

هو نشاط إشرافي اشتراكي يهدف إلى تطوير العملية التربوية و تلبية الحاجات المختلفة لأطراف العملية و خاصة من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها . ( المعابطة، ٢٠١٢م). ويرى الباحث أن البحث التربوي هو أحد أساليب الإشراف التربوي و الذي يهدف إلى معالجة ما يعترض أداء المعلم و مدير المدرسة منهجية البحث العلمي و تطبيق آلياته.

• أهدافه:

- « تجربة الأفكار و البرامج و الأساليب الجديدة و التأكد من مدى صلاحيتها.
- « يحسم الخلاف في كثير من المشكلات بتقديم حلول مقنعة.
- « يقدم للمعلم فرصا لمعرفة إمكانات مدرسته و زملائه و بيئته.
- « يسهم في نمو المعلم فريدا و مهنيا و اجتماعيا و يساعد في تكامل شخصيته و وصوله إلى مستوى التوازن الانفعالي المطلوب.
- « يقدم للمعلم فرصا لإدراك قدراته و إمكاناته و نقاط القوة و نقاط الضعف عنده بحيث يعدل من أساليب تدريسه نحو الأفضل.
- « تدريب المعلمين على استخدام الأساليب العلمية في التفكير و حل المشكلات.
- « إكساب المعلمين مهارات البحث العلمي الميداني مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيامهم بإجراء بحوث و دراسات فردية و جماعات بمبادرات ذاتية.
- « تنمية اتجاهات لدى المعلمين من أبرزها: النقد البناء و تقبل وجهات نظر الآخرين، الانفتاح على أفكار الآخرين و آرائهم ( المعابطة، ٢٠١٢م).

• ١٠- دراسة الحالة :

• مفهوم دراسة الحالة :

وهي الدراسة التي تهتم بحالة فرد أو جماعة أو مؤسسة من خلال جمع معلومات عن الوضع الحالي و الأوضاع السابقة لها بأسلوب متعمق. و يرى الباحث أن دراسة الحالة هي أسلوب إشرافي يستخدمه المشرف التربوي في جمع المعلومات حول معلم أو مدير مدرسة يهدف إلى التعمق في دراسة مشكلاته و إيجاد الحلول الناجحة لها.

وتستلزم دراسة الحالة أحيانا اشتراك فريق من تخصصات مختلفة ، لكل فرد في الفريق دور يقوم به و يجمع من خلال هذا الدور بيانات عن الحالة و تتم مناقشة البيانات الواردة من كل عضو في الفريق في اجتماع يسمى مؤتمر الحالة، و يخرج هذا المؤتمر بتوصيات حول الحالة من حيث إجراء المزيد من البحث أو السير في تنفيذ الخطة العلاجية.(عباس، وآخرون، ٢٠١١م).

كما تعرف بأنها : عرض وصفي مكثف لموقف أو نموذج واقعي لغرض البحث التربوي أو لفائدة التدريب و التعليم و تتطلب لدراسة الحالة عرضا تفصيليا لجميع عناصرها و تفاعلاتها و متغيراتها و يشمل ذلك وصفا مكثفا للحالة التي تجري دراستها أو تقويمها و الظروف و العناصر البشرية و المادية التي تقع في سياقها و القيم الثقافية و المؤسسية التي تنظمها ، و البواعث الراسخة التي تحركها (دليل مفاهيم الإشراف التربوي، ١٤٢٧هـ).



و في ضوء ما سبق ذكره عن اساليب الاشراف التربوي ، يكون الباحث قد اجاب عن السؤال الأول الذي ينص على : ما اساليب الاشراف التربوي المعمول بها في المملكة العربية السعودية ؟

#### • مهام مشرفي الإدارة المدرسية :

- توجد مجموعة من المهام التي يتوجب على مشرف الإدارة المدرسية القيام بها ، حيث جاء في تعميم وزارة المعارف رقم ٣١/٢٥٢/١/٢٢ بتاريخ ١٤/٤/١٤٠٤هـ تحديد المهام الموكلة إلى مشرف الإدارة المدرسية و كان من ضمنها ما يلي :
- « العمل على تطبيق شروط و ضوابط اختيار مديري المدارس لمختلف المراحل .
- « الإشراف على الدور الذي يقوم به مديرو المدارس ومن في حكمهم .
- « تلمس الحاجات التربوية التي قد تعوز المديرين و اقتراح الوسائل الكفيلة بإشباعها .
- « متابعة تطبيق اللوائح الداخلية للمدارس .
- « المشاركة في الإشراف على أعمال الاختبارات .
- « العمل على إصدار نشرات تربوية تعين المدير على تأدية عمله .
- « عقد اجتماعات مع مديري المدارس لدراسة أوضاع الإدارة المدرسية و تبادل الخبرات و التجارب .
- « متابعة سير المدرسة فيما يخص المكتبة و الوسائل التعليمية و المختبرات .
- « متابعة سير تنظيم المجالس و جماعات الأنشطة المدرسية .
- « متابعة أحوال الطلاب و تحصيلهم العلمي و سلوكهم و مواظبتهم .
- « متابعة جهود الإدارة المدرسية و عنايتها بالمرافق و التجهيزات المدرسية (الشهري، ١٤٢٩هـ) .

ويصنف العيوي (٢٠٠٧م) مهام مشرف الإدارة المدرسية إلى :

#### • أولاً : الأعمال المكتبية :

- « إعداد الخطة الأسبوعية و الشهرية و الفصلية و المساهمة في إعداد خطة القسم و عمل قاعدة البيانات .
- « المشاركة و التنسيق لاجتماعات اللجان و لقاءات المسؤولين بمديري المدارس .
- « حصر المرشحين للعمل في الإدارة المدرسية وفق الشروط و الضوابط .
- « تقويم أداء مديري المدارس و المشاركة في إعداد برامج تكريمهم و إعداد السجلات و البيانات عنهم .
- « دراسة التقارير الواردة من المدارس و الرد عليها و تقديم الملحوظات و التقارير عن أداء المديرين و الوكلاء .
- « التخطيط و التنفيذ لبرامج و أساليب الإشراف التربوي جميعها و تزويد المدارس بتوصياتها .
- « إعداد التقارير الفصلية و السنوية للمشرف التربوي .
- « القيام بما يسند إليه نحو مدارس إشرافه و بما يستجد في القسم ، و الإشراف التربوي بوجه عام .

#### • ثانياً : ما يتعلق بميدان العمل التربوي (المدارس)

- « الإطلاع على مستوى الإدارة المدرسية تخطيطاً و تنظيمياً و إشرافاً و تقويمياً و أساليب تحقيق أهداف المدرسة و آليات عملها و حسن إشرافها .

- « تفقد البيئة و المرافق المدرسية و نظافتها و جودة أداء البرنامج التربوي الصباحي و سلامة المقصف.
  - « التعرف على برامج النمو المعرفي و المهني للمعلمين و مدى كفايتها و أثرها على تحصيل الطلاب.
  - « تفقد تجهيزات المدرسة من وسائل و مصادر و مختبرات و أنشطة و مدى توظيفها و العناية بها.
  - « تلمس و تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين و الوكلاء و التنسيق لاقتراح و تنفيذ برامجها التدريبية.
  - « الاطلاع على المبادرات و التجارب التربوية المتميزة و تعميمها و الحث على إجراء المزيد منها.
  - « التعرف على مستويات الطلاب التحصيلية و سلوكهم و مدى فاعلية البرامج المقدمة لفئاتهم.
  - « التعرف على المشكلات و الظواهر التربوية و مساعدة المديرين للتعامل معها.
  - « الاطلاع على برامج المدارس و جهودها لتوثيق العلاقة بالمجتمع و مدى التعاون بينهما.
  - « الوقوف على مدى تطبيق اللوائح و الأنظمة و تفعيل الصلاحيات و الحوافز بما يضمن نجاح العمل المدرسي و يحقق الانضباط لليوم الدراسي.
  - « العمل على توفير احتياجات المدارس بالتنسيق مع الأقسام الأخرى و من ذلك التجهيزات المدرسية اللازمة و الكادر الإداري و الفني و توزيع المهام والمسؤوليات عليهم و مدى انجازهم لأعمالهم.
  - « الاطلاع على الجداول و تشكيل اللجان و المجالس و محاضر الاجتماعات و مدى تنفيذ التوصيات.
  - « الاطلاع على السجلات و الملفات المدرسية الإدارية و الفنية و مدى توظيفها و العناية بها.
  - « العمل على نمو مديري المدارس ووكلائها معرفياً و مهنيًا بتقديم الأساليب والإجراءات الإشرافية المناسبة لنموهم.
  - « تنمية المهارات اللازمة لمديري المدارس ووكلائها و التحقق من مدى الاستفادة من توصيات المشرفين التربويين و نتائج البرامج و الأساليب الإشرافية و التربوية.
  - « زيارات المدارس المسندة إليه بما يحقق الإشراف التربوي بمفهومه الشامل لأركان العمل المدرسي.
  - « متابعة أداء برامج التوجيه و الإرشاد و النشاط و أثرها على الطلاب تحصيلاً و سلوكاً.
- وتذكر (شعبة الإدارة المدرسية ، ٢٠١١م) المهام الآتية لمشرف الإدارة المدرسية:
- « التفهم الكامل للسياسة العامة للتعليم بالملكة العربية السعودية و العمل على تحقيقها غاية و مضمونا .
  - « تذكير الهيئة الإدارية و الفنية في المدارس بأداء الأمانة العظيمة و المتمثلة في عمليتي التربية و التعليم و مراقبة الله عزوجل في السر و العلن.
  - « التأكد من تطبيق الأنظمة و التعليمات و اللوائح و القواعد الخاصة بالعمل المدرسي.

- « تشخيص أداء الإداريين (مديرين ووكلاء) بالمدارس و تحسينه عن طريق توظيف أساليب الإشراف التربوي.
- « تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ووكلائها و العمل على أعداد البرامج اللازمة لذلك.
- « الإسهام في تنمية المهارات الأساسية لمديري المدارس ووكلائها بما يتناسب مع المواقف التربوية و يحقق التطور المهني.
- « عقد اللقاءات و الاجتماعات الفاعلة مع المعنيين لرفع كفاءتهم الإدارية و الفنية.
- « توجيه المعنيين إلى فهم أدوارهم و تحديد مسؤولياتهم تجاه العمل المدرسي.
- « نقل الخبرات التربوية في الميدان و تبادل الرؤى و الأفكار و الوقوف على المشكلات الإدارية و الفنية و السعي لإيجاد الحلول المناسبة لها مع قادة العمل المدرسي.
- « إعداد التقارير الدورية عن أبرز الأعمال و الانجازات و الأساليب و الاجتماعات المنفذة ، و تزويد شعبة الإدارة المدرسية بصور منها.
- « المشاركة الهادفة و البناءة في جميع اللقاءات و الاجتماعات التي تحدها الشعبة.
- « العمل على تفعيل جميع المهام و المسؤوليات التي تحدها الشعبة لتطوير عمل الإدارة المدرسية و العمل على إثراءها و المتمثلة في (إعداد المنشورات التربوية - التدريب - الاجتماعات - اللقاءات - الزيارات المتبادلة - البحوث التربوية و الدراسات الميدانية - التجارب و الأفكار التطويرية ... الخ.
- « القيام بجميع المهام و المسؤوليات التي تهدف إلى تطوير و تحسين العمل في مجال الإدارة المدرسية.
- « يشترك مشرف الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي في مجالات إشرافية عامة ، ولكنه يختص عنه بمهام نذكرها كما وردت في لقاء أقسام الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية من مختلف إدارات التربية و التعليم بالمناطق و المحافظات التعليمية في الفترة من (٤ - ١٤٢٢/٢/٥ هـ) بالإدارة العامة للتربية و التعليم بالرياض .
- « الإسهام في وضع خطة قسم الإدارة المدرسية .
- « إعداد خطة سنوية و تحصيلية و أسبوعية.
- « المشاركة في اللجان و الاجتماعات المتعلقة بالإدارة المدرسية.
- « حصر المرشحين للعمل في مجال الإدارة المدرسية بعد استيفاء الشروط .
- « حسن اختيار مديري المدارس.
- « توفير الكادر الإداري في المدارس.
- « العمل على إنشاء قاعدة معلومات عن مديري المدارس ووكلائها .
- « إعداد سجلات مفصلة عن المديرين ووكلاء.
- « الإسهام في تنسيق اللقاءات بين المسؤولين و مديري المدارس.
- « عقد لقاءات لمديري المدارس المكلف بزيارتها.
- « حث المديرين على تدارس جميع اللوائح.
- « مساعدة المديرين على الاستفادة من التقنيات الحديثة.
- « حث المديرين على إجراء التجارب التربوية.

- « العمل على إصدار النشرات والتوجيهات التي تساعد مدير المدرسة على تحسين أدائه.
- « لتأكد من تفعيل الصلاحيات والحوافز المعممة.
- « منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات.
- « التنسيق مع الأقسام والإدارات ذات العلاقة بعمله.
- « تزويد قسم الإدارة المدرسية بالملاحظات حول أداء مديري المدارس ووكلائها
- « الوقوف على مستوى العاملين في مجال الإدارة المدرسية تنظيمياً وإشرافاً وتقويماً.
- « متابعة الإداريين في المهام المكلفين بها.
- « الإطلاع على السجلات والملفات الإدارية والتربوية والخطط والبرامج.
- « الإطلاع على دور المدير في متابعة الجوانب الإدارية
- « الإطلاع على دور المدير في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية وسياسة التعليم.
- « التعرف على كفاءة متابعة المدير للمعلمين.
- « الإطلاع على توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين في المدرسة.
- « متابعة مدى استفادة مديري المدارس من توجيهات المشرفين التربويين.
- « الإطلاع على البرامج المعدة لتطوير أداء المعلمين.
- « الإطلاع على جهود المدير في تحسين البيئة المدرسية والعناية بالمرافق المدرسية
- « الإطلاع على جهود المدير في معرفة المشكلات وأسلوبه في حلها ومساعدة المدير في علاج المشكلات.
- « التأكد من تفعيل دور المجالس واللجان المدرسية.
- « التأكد من تفعيل جميع اللوائح والأنظمة.
- « التأكد من انضباط اليوم الدراسي.
- « الإطلاع على التجارب المميزة وتشجيعها ونقل المناسب منها إلى المدارس الأخرى.
- « التعرف على دور المدير في تفعيل دور المكتبة ومصادر التعلم والمختبر والمعامل المدرسية.
- « الإطلاع على مستوى الطلاب من حيث السلوك والمواظبة والتحصيل العلمي ومناقشة المسؤولين في الإدارة التربوية في ذلك.
- « التأكد من توفر الكادر الإداري في المدرسة والإطلاع على أعمالهم.
- « الإطلاع على خطة مدير المدرسة ومدارسها معه ومتابعة مدى تنفيذها.
- « حضور الاصطفاف الصباحي والإذاعة المدرسية ومساعدة المدرسة على تفعيلها.
- « الاطمئنان على مستوى النظافة العامة للمدرسة والبيئة بشكل عام.
- « الاطمئنان على جودة ما يقدمه المقصف المدرسي.
- « الإطلاع على مستوى النشاط الطلابي وتوظيفه تربوياً.
- « الإطلاع على الأساليب الإشرافية التي مارسها المدير.
- « التعرف على المشكلات الطلابية والتعرف على الأساليب المتخذة في علاجها.
- « التعرف على دور مدير المدرسة في متابعة وتفعيل دور المرشد الطلابي.
- « متابعة البرامج المقدمة للمتفوقين والمتأخرين دراسياً.
- « الإطلاع على خطط الإرشاد.

- « ملاحظة المشكلات السلوكية الموجودة في المدرسة ودور المدرسة في علاجها.
- « زيارة الطلاب في فصولهم.
- « التعرف على مستويات الطلاب من خلال الإطلاع على النتائج.
- « التعرف على مستوى مشاركة الطلاب في النشاط.
- « التعرف على مهام ومسؤوليات الوكيل.
- « تفعيل دور الوكيل لمهامه ومتابعة سجلاته وخططه.
- « التعرف على دور الوكيل في معالجة المشكلات السلوكية.
- « عمل برامج إشرافية بين مديري المدارس.
- « نقل الخبرات والتجارب الجيدة بين المديرين والوكلاء.
- « تنمية مهارات المديرين وخاصة في مجال اتخاذ القرار.
- « تنظيم زيارات بين مديري المدارس والمدارس خارج المنطقة.
- « تلمس الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ووكلائها ولجميع العاملين بالمدرسة.
- « تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ووكلائها والتنسيق مع الجهات المختلفة لتنفيذها.
- « التعرف على احتياجات المدير والوكيل واقتراح البرامج التدريبية.
- « إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.
- « تدريب المديرين على الحاسب الآلي.
- « تزويد المدير والوكيل بكل جديد لتنميتهم مهنيًا.
- « متابعة أثر التدريب في المدارس ورصد الملاحظات حولها.
- « رصد التجارب والإنجازات التربوية الناجحة وتعميمها على المدارس.
- « تزويد المدير والوكيل بحقائب متجددة وخاصة الجدد منهم.
- « تكثيف الدورات التدريبية للمديرين.
- « استضافة أصحاب الكفاءات من المناطق الأخرى.
- « الاشتراك مع المديرين في تقويم أداء الوكيل.
- « تقويم أداء المديرين الذين يشرف عليهم.
- « المشاركة في إعداد برامج التكريم لمديري المدارس.
- « وضع آلية مكافأة المدير المبدع.
- « الأخذ بأيدي المتميزين وترشيحهم للأعمال القيادية.
- « إشراك مدير المدرسة في اللجان والمناسبات المختلفة.
- « دراسة ما يستجد من ظواهر ومشكلات تربوية مع المديرين والعمل على حلها
- « إجراء البحوث والدراسات لبعض الظواهر التي تعوق عمل الإدارة المدرسية.
- « القيام بالمهام الإشرافية التي يكلف بها.
- « دراسة التقارير الواردة من المدارس.
- « إعداد التقرير السنوي للمشرف التربوي.

ومما سبق يمكن القول أن مشرف الإدارة المدرسية تقع على عاتقه مهام جسام، ومتمى استطاع القيام بها على الوجه الأمثل فإنه بذلك سيسهم بشكل فعال في تطوير عمل مدير المدرسة وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، إلا أن عمله كأى عمل آخر يواجه مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي قد تحد من تأديته لعمله على الوجه المطلوب.

### • معوقات عمل مشرفي الإدارة المدرسية:

كثيراً ما يواجه المشرف التربوي بشكل عام و مشرف الإدارة المدرسية بشكل خاص مجموعة من المعوقات أثناء عمله اليومي. فيستطيع التغلب على بعضها من خلال خبرته و تعاونه مع المجتمع المحيط به ، وكلما كان المشرف على علم و اطلاع على أنواع المعوقات و المشكلات التي تواجهه كان أقدر على حل و تجاوز هذه المعوقات. ومن أهم معوقات فاعلية الإشراف التربوي بشكل عام كما يذكر (الحمد ٢٠٠٠م) ما يلي:

- ◀ كثرة الأعباء الإدارية التي تؤثر سلباً على النشاط الفني للمشرف.
- ◀ قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية.
- ◀ عدم توفر المكتبات التي تحتوي على الكتب و المنشرات داخل مراكز الإشراف التربوي.
- ◀ ضعف مستوى إدارة المدرسة في مجال الإشراف و المتابعة و التقويم.
- ◀ الاعتماد الخاطئ لدى بعض أفراد المجتمع بأن المشرف شخص يتصيد الأخطاء.
- ◀ قلة اطلاع المشرف على البحوث و الدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.
- ◀ وجود المجالات الشخصية في عملية الإشراف التربوي.
- ◀ الشعور بالقلق و التوتر النفسي لدى بعض المعلمين نتيجة لوجود المشرف التربوي داخل المدرسة.

ومن معوقات الأداء و التي تؤثر على عمل المشرف التربوي بشكل كبير أن هناك أدواراً أخرى يقوم بها المشرفون التربويون من وقت لآخر وهي أن يكون : منسقا ، وشرطيا ، ونائبا ، و منظما وغيرها من الأدوار ، وتعتبر هذه الدوار صغيرة لأنها تحتل من دوره الكبير الإجمالي الجزء اليسير ، أو أنها ليست دورا دائما بل وقتيا ، ومما يعمق عمل المشرفون التربويون أثناء محاولتهم للقيام بهذه الأدوار نقص التدريب و الممارسة ، فالتدريب الجيد يمكن أن يساعد في تحسين قيامه بالأدوار بحيث يظهر الجانب القيادي عنده بطريقة تتوافق مع توقعات من يشرف عليهم ، وكذلك إمكانية إدارة الصراع بين مختلف الأدوار التي يقوم بها ، فالنجاح في أحد الأدوار يمكن أن يتدخل أحيانا في نجاح الآخر وتظهر الصراعات مثلا بين دورين هما: دورة كمقيم و دورة كمساعد ، فالدور المساعد يتطلب إيجاد مناخ إيجابي بينما يتطلب دور المقيم أن يكون ناقداً و مناقشا للعوامل السلبية و يحتاج الأمر إلى مشرف بارع جدا لكي قوم بالدورين بشكل فعال (الأسدي ، وإبراهيم ، ٢٠٠٣م).

وتحدد ( الغامدي، ١٤٢٨هـ) معوقات مشرفي الإدارة المدرسية فيما يلي:

- ◀ قلة الصلاحيات للمشرفين للقيام بواجبهم نحو الإدارة المدرسية و بالتالي وقوف المشرفين عاجزين عن وضع نظام فعال من المساءلة أو المحاسبة التربوية.
- ◀ كثرة الضغوط الإدارية و الإشرافية المسندة للمشرف و كثرة نصابه من المدارس الأمر الذي يؤدي إلى حصر مهام مشرفي الإدارة المدرسية في كتابة السجلات الإدارية و العملية الإشرافية بطريقة روتينية وسريعة.

« عدم وجود خطوط اتصال فعالة ونشطة تعمل على ربط المدرسة بإدارة التعليم والإدارات التعليمية الأخرى ، وكذا الحال بالنسبة للمشرفين التربويين مما يؤدي إلى غياب الإدارة المدرسية عن بعض مجريات الأحداث و المستجدات على الساحة التربوية.

« قلة الدورات التدريبية المنفذة للمشرفين التربويين إضافة إلى خلو محتواها من فكر إدارة الأزمات و مواجهتها ، وبالتالي افتقار إدارات المدارس إلى ثقافة إدارة الأزمات.

ومهما تكن من معوقات يواجهها المشرف التربوي بشكل عام مشرف الإدارة المدرسية بشكل خاص فإنه يمكن أن يتجاوزها من خلال التدريب والخبرة و العمل التعاوني بينه و بين العاملين في الحقل التربوي، و الإطلاع على كل جديد من بحوث و دراسات و نشرات تربوية في هذا المجال ، بالإضافة لقيامه بإجراء بحوث و دراسات على الجهات التي يشرف عليها ليتغلب على الأمور التي قد تعيق تقدمه و تطورها ، و من هنا نجد أن عمل المشرف التربوي يتطلب مجموعة من الكفايات المهنية اللازمة ليقوم بأداء مهامه وواجباته و التغلب على كل ما يعيقه عن تأديتها. (عسيري ، ١٤٣٢هـ).

#### • الدراسات السابقة :

#### • أولاً : الدراسات العربية :

١) دراسة جمال (١٤٢٥ هـ) ، وعنوانها " واقع الدور الإشرافي التربوي الممارس من قبل مشرفات الإدارة المدرسية نحو مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة " ، والتي تهدف إلى التعرف على الأساليب الإشرافية التدريبية التي تمارسها مشرفات الإدارة المدرسية لتحقيق النمو المهني وتطوير الأداء الوظيفي لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وقد بلغت عينة الدراسة ( ١٤٩ ) مشرفة تربوية ومديرة مدرسة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن الدور الإشرافي التربوي الممارس من قبل مشرفات الإدارة المدرسية نحو مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة ، يتميز بدرجة ممارسة كبيرة لأسلوب مشاركة مديرات المدارس في حل المشكلات المدرسية التي تواجههن ، وأساليب الاجتماعات الطارئة والاجتماعات الدورية . أن الدور الإشرافي الممارس من قبل مشرفات الإدارة المدرسية نحو مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة لا يتواءم وأدبيات التدريب الإشرافي في بعض جوانبه .

٢) دراسة القاسم (١٤٢٦ هـ) ، وعنوانها " العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين " ، وتهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها لها من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وبلغت عينة الدراسة ( ١٣٢ ) مشرفاً ومشرفة ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هنالك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارسة المشرفين التربويين لها ، إذ تراوح معامل الارتباط بين درجة أهمية

الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها (٠.٤٦٥) و(٠.٦٠١) . أن الزيارة الصفية كان ترتيبها الأول من حيث درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين يليها المشاغل التربوية ، ثم تأتي ثالثاً زيارة المدرسة ، أما أسلوب البحث الإجرائي فكان ترتيبه السادس من حيث الأهمية والسابع من حيث الممارسة. أن هنالك علاقة إرتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها تعزى لجنس المشرف ولوظيفته ولؤهلته العلمي ولخبرته .

٣) دراسة العبود (١٤٢٧ هـ) ، وعنوانها " أساليب الإشراف التربوي كما يمارسها مديرو المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين" وتهدف إلى التعرف على أساليب الإشراف التربوي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين ومعرفة مدى اختلاف وجهات نظر المعلمين نحو ممارسة مديرو المدارس للأساليب الإشرافية باختلاف متغيرات الدراسة ( المؤهل العلمي للمعلمين ، المادة التي يدرسونها ، وعدد سنوات الخبرة في التدريس وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٦٤ معلماً ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مديرو المدارس الثانوية يمارسون أسلوب الاجتماع بالهيئة التعليمية ، وأسلوب اللقاء الفردي ، بدرجة ومستوى ( دائماً ) ، بينما يمارسون بدرجة ومستوى ( أحياناً ) الأساليب التالية : ( الزيارة الصفية ، تبادل الزيارات بين المعلمين ، الدروس التوضيحية ، الندوات التربوية ، الدورات التدريبية ، القراءات الموجهة ، المنشرات التربوية ، الورش التربوية ، البحوث التربوية ) . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين إجابات المعلمين الحاصلين على مؤهل تربوي ، والمعلمين غير المؤهلين تربوياً ، فيما يختص بممارسة المديرين لأساليب الإشراف التربوي . وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في ممارسة المديرين لأساليب الإشراف التربوي ، تبعاً لتخصص المعلمين وذلك بين معلمي اللغة العربية ، ومعلمي الرياضيات، وذلك لصالح معلمي الرياضيات. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في ممارسة المديرين لأساليب الإشراف التربوي تبعاً لخبرة المعلمين .

٤) دراسة الغامدي (١٤٢٧ هـ) ، وعنوانها " دور الإنترنت في توظيف الأساليب الإشرافية في العملية التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنطقة الباحة " ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين للإنترنت في توظيف الأساليب الإشرافية بمنطقة الباحة والمعوقات التي تواجههم عند استخدام الإنترنت في الأساليب الإشرافية والتعرف على الطرق التي تساعد المشرفين التربويين في توظيف الإنترنت في الإشراف التربوي والتعرف على دور الإنترنت في توظيف الأساليب الإشرافية في العملية التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في منطقة الباحة ، وقد بلغت عينة الدراسة ( ١٥٣ ) مشرفاً تربوياً ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن ممارسة المشرفين التربويين للإنترنت في توظيف الأساليب الإشرافية بمنطقة الباحة كانت بدرجة متوسطة . أن هناك معوقات تواجه المشرفين التربويين عند استخدام الإنترنت في الأساليب الإشرافية. أن



هناك طرقاً يمكن أن تساعد المشرفين التربويين في توظيف الإنترنت في الأساليب الإشرافية.

(٥) دراسة الشمري ( ١٤٢٨ هـ ) ، وعنوانها " درجة الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية وفق التوجيهات الإدارية المعاصرة بمدينة الرياض " ، والتي تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لمهامهم الإشرافية بمدينة الرياض وبلغت عينة الدراسة ( ٢٥٦ ) مديراً ، ( ٢٤٥ ) مشرفاً للإدارة المدرسية ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى: أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون مهامهم الإشرافية بمختلف أبعادها بدرجة مرتفعة وذلك من وجهة نظرهم ووجهة نظر مديري المدارس .

(٦) دراسة زكري ( ١٤٢٨ هـ ) ، وعنوانها " واقع تطبيق أساليب الإشراف التربوي من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبيا " ، وتهدف للكشف عن واقع تطبيق أسلوب ( الزيارة الصفية ، المنشآت التربوية ، الدروس النموذجية ، البرامج التدريبية ، تبادل الزيارات بين المعلمين ، من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبيا ، والكشف عن الفروق المحتملة بين استجابات معلمي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبيا في محاور الدراسة التي تعزي لاختلاف متغيرات الدراسة ( المؤهل ، التخصص ، الخبرة ، التدريس ، مركز الإشراف ، عدد الدورات ) ، وبلغت عينة الدراسة ٣٢٠ معلماً ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن جميع محاور الدراسة : أسلوب (الزيارة الصفية، المنشآت التربوية ، الدروس النموذجية، البرامج التدريبية تبادل الزيارات بين المعلمين ) تطبق بدرجة كبيرة من قبل مشرفي الصفوف الأولية وذلك من وجهة نظر معلمي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبيا التعليمية . لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابات معلمي الصفوف الأولية في أي محور من محاور الدراسة وفقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي . توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات معلمي الصفوف الأولية في محور أسلوب الزيارة الصفية باختلاف متغير التخصص وجاءت هذه الفروق لصالح تخصص التربية الإسلامية .

(٧) دراسة السيف ( ١٤٢٨ هـ ) ، وعنوانها " سبل تطوير أساليب الإشراف التربوي بمدارس تعليم الكبار بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين " والتي تهدف إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدارس تعليم الكبار في المنطقة الشرقية وذلك من خلال تحليل نتائج أسئلة الدراسة التي تسعى لمعرفة الأساليب والممارسات الإشرافية المستخدمة في تلك المدارس ، والتعرف على المشكلات التي تواجه المشرفين أثناء ممارستهم أعمالهم وواجباتهم الإشرافية في مدارس تعليم الكبار ، كما هدفت الدراسة إلى التوصل لتوجيهات ومقترحات يمكن أن تساهم في تطوير جانب أساليب الإشراف التربوي في تلك المدارس ، وبلغت عينة الدراسة ( ٢٧٩ ) مشرفاً ومعلماً ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : يتصف الإشراف التربوي في مجال تعليم الكبار بأنه عمل روتيني وأداء واجب فقط ، وتميل الزيارات الصفية إلى الزيارات المواجهة . أن أهم المشكلات التي تواجه الإشراف في مجال تعليم الكبار هي : قلة توفر الدورات التربوية في مجال تعليم الكبار ، ونقص الدورات التدريبية

التي ترفع من كفاءة العاملين في تعليم الكبار ، ووجود معلمين ذوي خبرات وكفاءات في الميدان تفوق قدرات المشرفين .

٨) دراسة الشهري ( ١٤٢٨ هـ ) ، وعنوانها " المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة والتي تهدف إلى تحديد المعوقات المتعلقة بإدارة الإشراف التربوي ، والمشرف التربوي والبنية المدرسية ، والمعلم ، التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي بمنطقة مكة المكرمة ، وقد بلغت عينة الدراسة ( ٥٢٩ ) مشرفاً تربوياً ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : زيادة أعباء المعلم التدريسية والمكتبية تحول دون ممارسة الزيارات المتبادلة بين المعلمين . كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل المشرف التربوي تحول دون تنفيذ أسلوب الزيارات المتبادلة بين المعلمين .

٩) دراسة الحارثي ( ١٤٣٠ هـ ) ، وعنوانها " واقع ممارسة مشرفات اللغة العربية لبعض أساليب الإشراف التربوي في ضوء معايير الجودة " ، وتهدف لتحديد معايير جودة أساليب الإشراف التربوي على تعليم اللغة العربية ، والوقوف على درجة تحقيق أساليب الإشراف التربوي على تعليم اللغة العربية لمعايير الجودة ، والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\geq (٠.٠٥)$  وبين متوسطات استجابات معلمات اللغة العربية ومتوسطات استجابات المشرفات التربويات على تعليمها حول مدى تحقيق أساليب الإشراف التربوي على تعليم اللغة العربية لمعايير الجودة ، والكشف عن معوقات تحقيق أساليب الإشراف التربوي على تعليم اللغة العربية لمعايير الجودة ، والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\geq (٠.٠٥)$  وبين متوسطات استجابات معلمات اللغة العربية ومتوسطات استجابات المشرفات التربويات على تعليمها حول تحديد معوقات تحقيق أساليب الإشراف التربوي على تعليم اللغة العربية لمعايير الجودة ، وبلغت عينة الدراسة ١٨ مشرفة تربوية و ١٥٨ معلمة لغة عربية ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن الأساليب الإشرافية لا تحقق معايير الجودة من وجهة نظر المعلمات . أن الأساليب الإشرافية تحقق معايير الجودة من وجهة نظر المشرفات التربويات . وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(٠.٠٥)$  . وجود معوقات تحد من تحقيق أساليب الإشراف التربوي لمعايير الجودة من وجهة نظر معلمات اللغة العربية والمشرفات التربويات على تعليمها .

١٠) دراسة تيم ( ١٤٣٠ هـ ) ، وعنوانها " واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات " ، والتي تهدف إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، وقد بلغت عينة الدراسة ( ٣٩١ ) معلماً ومعلمة واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت ضعيفة ، وأن واقع الممارسات الإشرافية يختلف باختلاف المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية ومكان السكن .

١١) دراسة الغامدي (١٤٣٠ هـ) ، وعنوانها " الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية بالتعليم الثانوي لنظام المقررات " ، والتي تهدف إلى التعرف على الصعوبات ( الإدارية ، الفنية ، المادية ) التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية بالتعليم الثانوي لنظام المقررات ، وبلغت عينة الدراسة ( ٨٠ ) مشرفاً تربوياً ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هنالك عدداً كبيراً من الصعوبات الإدارية والفنية والمادية التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية بالتعليم الثانوي لنظام المقررات بمنطقة مكة المكرمة .

١٢) دراسة الدوسري (١٤٣٠ هـ) ، وعنوانها " مدى ممارسة المشرف التربوي لدوره الإشرافي في المدارس الابتدائية الحكومية ( بنين ) بمدينة الدمام " ، وتهدف الدراسة إلى تحديد الكفايات اللازمة للمشرف التربوي وتحديد الأساليب الإشرافية التي ينبغي أن يمارسها المشرف التربوي حتى يؤدي دوره في توفير البيئة المناسبة للتعلم وتنمية المعلمين مهنيًا والتعرف على واقع ممارسة المشرفين التربويين لهذه الأساليب وتحديد المعوقات والصعوبات التي تجعل المشرف التربوي يمارس بعض هذه الأساليب دون البعض الآخر ووضع تصور مقترح للدور المتكامل الذي يضمن قيام المشرف التربوي بدوره في تحسين العملية التعليمية ، وبلغت عينة الدراسة ( ٢٩ ) مديراً و ( ٢٢٠ ) معلماً ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : تنوع الأساليب الإشرافية وخاصة ( البحوث الإجرائية والدروس التوضيحية والتعليم المصغر ) . كما أظهرت الدراسة عدداً من المعوقات التي تواجه المشرف التربوي .

١٣) دراسة الهزاع (١٤٣٠ هـ) ، وعنوانها " دور مشرفي الإدارة المدرسية في النمو المهني لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض " ، وتهدف إلى التعرف على واقع دور مشرفي الإدارة المدرسية في النمو المهني لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض ، وبلغت عينة الدراسة ( ١١٠ ) مديراً ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن مشرف الإدارة المدرسية يزود مدير المدرسة بمفهوم التخطيط التربوي وأهميته ومبادئه بدرجة متوسطة . أن مشرف الإدارة المدرسية يؤكد على مدير المدرسة أن يكون التوجيه في جو من العلاقات الإنسانية الطيبة بدرجة عالية. أن مشرف الإدارة المدرسية يرشد مدير المدرسة إلى ضرورة توجيه العاملين في المدرسة لزيادة فاعلية أدائهم التعليمي بدرجة متوسطة . أن مشرف الإدارة المدرسية يساعد مدير المدرسة على التغلب على المشكلات التي تعترضه وتعترض المعلمين بدرجة متوسطة . أن مشرف الإدارة المدرسية يُعرف مدير المدرسة بمفهوم التقويم وأهميته ومبادئه بدرجة متوسطة .

١٤) دراسة حلس (١٤٣٠ هـ) ، وعنوانها " الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة " ، وتهدف إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة ، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس ، والخبرة ، والمؤهل ، والإدارة التعليمية ومعرفة العلاقات الإرتباطية بين الممارسات الإشرافية والنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا وقد تكونت عينة الدراسة من ( ٢٩٠ ) معلماً ومعلمة ،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن هنالك استجابة جيدة لكل مجال من مجالات الممارسة الإشرافية الأربع (العلاقات الإنسانية ، أساليب الإشراف التربوي ، المنهاج ، التقويم) . أن هناك استجابة مقبولة لكل مجال من مجالات النمو المهني الثلاث ( التخطيط ، الأعمال الإدارية ، تطوير الأداء التدريسي ) .

١٥) دراسة البقمي ( ١٤٣٣ هـ ) ، وعنوانها " واقع استخدام التقنية التعليمية في أساليب الإشراف التربوي بمدينة الرياض " ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام التقنية التعليمية في أساليب الإشراف التربوي ( الزيارة الصفية - القراءة الموجهة - المنشآت التربوية - المداولة الإشرافية - الدروس الإيضاحية - اجتماعات المعلمين - البرامج التدريبية ) من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض " ، والتعرف على معوقات استخدام التقنية التعليمية في أساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض ، وبلغت عينة الدراسة ( ٣٢٢ ) مشرفاً تربوياً ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن واقع استخدام التقنية التعليمية في أسلوب الزيارة الصفية ، المنشآت التربوية ، المداولة الإشرافية ، الدروس الإيضاحية ، اجتماعات المعلمين كانت بدرجة منخفضة . إن واقع استخدام التقنية التعليمية في أسلوب القراءة الموجهة ، البرامج التدريبية كانت بدرجة متوسطة . إن معوقات استخدام التقنية التعليمية في أساليب الإشراف التربوي بمدينة الرياض كانت بدرجة متوسطة ومن أهم تلك المعوقات ( قلة المخصصات المالية لتنفيذ أساليب الإشراف التربوي المختلفة المعتمدة على التقنية ، ندرة الحوافز لدى المشرفين التربويين لاستخدام التقنية التعليمية ، ضعف البنية التحتية التقنية للمدارس وإدارة الإشراف التربوي .

١٦) دراسة سعد ( ١٤٣٣ هـ ) ، وعنوانها " أخلاقيات الزيارة الصفية في ضوء توجهات الإشراف التربوي الحديث " والتي تهدف إلى الوقوف على أبرز ملامح أسلوب الزيارات الصفية كأحد أساليب الإشراف التربوي وتحديد أخلاقيات الزيارة الصفية في مراحلها المختلفة : ( قبل - أثناء - بعد ) الزيارة الواجب توافرها لدى مدير المدرسة " والمشرف التربوي " ، وقد بلغت عينة الدراسة ( ٧١٨ ) معلم بالمرحلة الابتدائية ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن ينوع المشرف الأساليب الإشرافية ، وعدم الاعتماد على أسلوب الزيارات الصفية فقط . إعادة النظر في فلسفة تقرير الزيارة الصفية في ضوء توجهات الإشراف التربوي الحديث ، وتركيز المشرف التربوي في تقرير الزيارة الصفية على النواتج التعليمية بدلا من تقويم أداء المعلم .

١٧) دراسة البلوي ( ١٤٣٣ هـ ) ، وعنوانها " أهمية الإشراف التربوي الإلكتروني ومعوقات استخدامه في الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفات التربويات ومعلمات الرياضيات بمنطقة تبوك التعليمية " ، وتهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة أهمية الإشراف التربوي الإلكتروني ودرجة معوقات استخدامه في الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفات التربويات ومعلمات الرياضيات بمنطقة تبوك التعليمية ، وبلغت عينة الدراسة ( ١٤١ ) مشرفة تربوية و ( ١٣٠ ) معلمة رياضيات و استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة

أهمية الإشراف التربوي الإلكتروني من وجهة نظر عينة الدراسة كانت بدرجة عالية. أن درجة معوقات استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني في الأساليب الإشرافية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت بدرجة عالية .

#### • ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة ( Florance,2005 )، وعنوانها "الأساليب الإشرافية للمعلمين في فيرجينيا" ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية في ولاية فيرجينيا نحو أساليب الإشراف التربوي المستخدمة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : اتجاهات المعلمين نحو أساليب الإشراف التربوي الحالية كانت بدرجة متوسطة . الاقتصار على أساليب إشرافية محددة وعدم التنوع في استخدام أساليب إشرافية متنوعة .

٢- دراسة (Holm,2005)، وعنوانها " التطوير المهني من خلال الإشراف التربوي على المعلمين " ، وتهدف الدراسة إلى فحص الخبرات الموجودة عند المعلمين وعلاقتها بعمليات الإشراف التربوي في ولاية فيرجينيا الأمريكية " ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : ينظر المعلمون إلى الإشراف التربوي على أنه عملية إنمائية مهنية لتطوير خبراتهم . الإشراف التربوي يعطي المعلمين الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية ، واكتساب الأفكار والخطط الإستراتيجية من المشرف التربوي . عدم التعاون بين المشرف التربوي والمعلم يعود بالدرجة الأولى للممارسات الإشرافية السلبية من المشرف التربوي .

٣- دراسة ( Jones,2005 )، وعنوانها "استجابات معلمي السنة الأولى للإشراف التربوي" ، وتهدف هذه الدراسة إلى فحص مدى استجابات معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الثانوية في السنة الأولى لتعيينهم لتوجيهات المشرف التربوي لديهم ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كان معلمو اللغة الإنجليزية في بداية السنة الأولى لتعيينهم متخوفين من التعامل مع المشرف التربوي. هنالك عدة عوامل تؤثر إيجاباً على العلاقة بين المعلم الجديد والمشرف التربوي وهي الزيارات الصفية المتكررة لهم ، اللقاء الفردي مع المعلم الجديد وإعطائه التغذية الراجعة .

٤- دراسة (Lee&Feng,2007)، وعنوانها " الدعم الإشرافي والتطوير المهني للمعلمين المبتدئين" ، وتهدف الدراسة إلى التعرف على أنواع الدعم الإشرافي المساند الذي يقدمه المشرف التربوي للمعلم الجديد في عامه الأول والعوامل الرئيسية التي تؤثر في هذا الدعم ، وبلغت عينة الدراسة ( ٨ ) معلمين جدد ، وتوصلت الدراسة إلى أربعة أشكال من الدعم تؤثر في تطوير المعلم الجديد وهي الزيارات الصفية ثم التخطيط المشترك للدرس ثم المقابلة الفردية ( مناقشة الحصة في المكتب ) .

#### • الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

##### • أولاً : منهج الدراسة :

اتباع الباحث المنهج الوصفي الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم ، وذلك وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ، أو درجة وجودها ( العساف ، ١٤٢٧ هـ )، حيث قام باستجواب مشرفي

الإدارة المدرسية ومديري مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على كامل مجتمع الدراسة. وذلك بهدف التعرف على ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة .

• **ثانياً: مجتمع الدراسة :**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية و مديري مدارس التعليم العام بإدارة التربية و التعليم بمحافظة بيشة و البالغ عددهم ( ٢٦٦ ) مشرفا و مديرا (محضر لجنة مديري المدارس ووكلائها بمحافظة بيشة للعام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ ) و نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث بتطبيق الدراسة على كامل المجتمع ورجع منها (٢١٨) استبانة.

• **ثالثاً: أداة الدراسة :**

حيث أن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي بإدارة التربية و التعليم بمحافظة بيشة ، فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مشرفي الإدارة المدرسية و مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة ، وقد اعتمد الباحث في الإعداد الأولى للأداة وهي الاستبانة تبين وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية و مديري المدارس في ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي من حيث درجة الممارسة و المعوقات و ذلك من خلال :

« الدراسة النظرية لأدبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع الحالي .

« الاستفادة من الدراسات السابقة في أدواتها و نتائجها و توصياتها .

ما تكون لدى الباحث الرؤية الأولية لتعميم الاستبانة فكانت كالآتي:

« المحور الأول: درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي الثمانية فكانت عدد العبارات (٥٢) عبارة .

« المحور الثاني: معوقات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي فكانت عدد العبارات (٢٠) عبارة ، أنظر الملحق رقم ( ١ ) .

تبني الباحث في إعداد المحاور الشكل المعلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال ، وقد استخدم الباحث طريقة ليكون ذات التدرج الرباعي كالتالي ( درجة عالية ، درجة متوسط ، درجة منخفضة، معدومة). و قد تم تحديد الفئات حسب المقياس المتدرج الرباعي كما هو موضح في الجدول رقم (١)

جدول رقم (١): تحديد الفئات حسب المقياس المتدرج الرباعي

التصنيف	معدومة	منخفضة	متوسطة	عالية
الدرجة	١ - ١,٧٥	١,٧٦ - ٢,٥	٢,٥١ - ٣,٢٥	٣,٢٦ - ٤

بعد ذلك طلب الباحث من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام واحد من الاختبارات التالية: (عالية ، متوسطة ، منخفضة ، منخفضة ، معدومة ) و قد تكونت الإستبانة من محورين هما :

« المحور الأول: درجة ممارسة مشرف الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي ويشمل هذا المحور على (٤٦) عبارة

« المحور الثاني: معوقات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي و يشمل هذا المحور على (٢٢) عبارة ، أنظر ملحق رقم ( ٣ ) .

• **رابعاً: صدق أداة الدراسة (الإستبانة)**  
صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٠م) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

• **أ) الصدق الظاهري (الخارجي)**  
لتتعرف على درجة صدق أداة الدراسة في قياس ما وصفت لقياسه قام الباحث بعرضها على (١٢) من أعضاء هيئة التدريس والمشرفين التربويين ، لتحكيم الإستبانة في صورتها الأولية وذلك لمعرفة آرائهم مناسبة الأداة لأهداف الدراسة والحكم على ما تحتويه الإستبانة من عبارات من حيث وضوح العبارة و انتمائها للمحور ، و ترتيبها حسب الأولوية ، و بعد الاطلاع على ملاحظات و مقترحات الأساتذة المحكمين و الأخذ بها ، قام الباحث بالتعديل و الحذف حتى تم بناء الأداة في صورتها النهائية ، انظر الملحق رقم ( ٣ ) .

• **ب) - الاتساق الداخلي :**  
تم حساب صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية في كل محور من محاور الإستبانة وكانت جميعها دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل .

• **خامساً: ثبات أداة الدراسة :**  
للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبانة ) استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة (الإستبانة) و تبين أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة عالية يتراوح بين ( ٠.٧٢ - ٠.٩٠ ) و بلغ معامل الثبات الكلي للإستبانة ٠.٩٤ . وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

• **عرض و تحليل بيانات الدراسة و مناقشة نتائجها:**  
• **أولاً: تحليل و مناقشة محور درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي**  
تمت مناقشة نتائج الدراسة التي أسفرت عنها إجابات أفراد الدراسة على عبارات الإستبانة و ذلك بالإجابة على السؤال الثاني : ما درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التربية و التعليم بمحافظة بيشة لأساليب الإشراف التربوي التالية: (الزيارات الميدانية . تبادل الزيارات . الندوات التربوية . المنشورات التربوية . البحوث التربوية . المشاغل التربوية . المقابلة الفردية . دراسة الحالة ) من وجهة نظر أفراد الدراسة ؟

• **الأسلوب الأول : الزيارات الميدانية:**  
يتضح من الجدول (٢) ما يلي :  
◀ أن إجابات أفراد الدراسة نحو أسلوب الزيارات الميدانية جاءت (متوسطة) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال ( ٢.٨٨ ) و اتفقت هذه الدراسة في أسلوب الزيارات الميدانية مع نتيجة دراسة (العبود ، ١٤٢٧ هـ ) في هذه الدرجة .  
◀ أن هناك تباين في آراء أفراد الدراسة نحو أسلوب الزيارات الميدانية ، حيث اشتمل هذا الأسلوب على ٦ عبارات جاءت عبارتين عبارة منها بدرجة (عالية) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهاتين العبارتين بين ( ٣.٣٤ - ٣.٣٩ ) ، كما جاءت ثلاث عبارات منها بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين ( ٢.٧٢ - ٣.٠٠ ) في حين جاءت عبارة واحدة بدرجة منخفضة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( ٢.٩٨ ) و قد تم ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية .

جدول رقم (٢) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي مرتبه تنازليا عن كل عبارة من عبارات أسلوب الزيارات الميدانية

ترتيب درجة الممارسة	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارات	رقم العبارة
			عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1	عالية	3.39	54.6	119	33.5	73	8.3	18	3.7	8	يشي على جهودك أمام الزملاء.	٦
2	عالية	3.34	52.8	115	32.1	70	11.9	26	3.2	7	يوضح الهدف من الزيارة.	٣
3	متوسط	3.00	30.7	67	45.0	98	18.3	40	6.0	13	يشارك في تحليل ودراسة المعلومات التي جمعها عن البيئة المدرسية.	٥
4	متوسط	2.93	26.6	58	44.5	97	23.9	52	5.0	11	يوضح محتوى الآداة التي سيستخدمها في جمع المعلومات عن أحد عناصر البيئة المدرسية.	٤
5	متوسط	2.72	28.9	63	35.8	78	13.8	30	21.6	47	يؤزر ك بناءً على دعوتك له.	٢
6	منخفض	1.91	8.3	18	21.6	47	22.9	50	47.2	103	يتفق معك على موعد الزيارة.	١
	متوسط	2.88	33.64	440	35.40	463	16.51	216	14.45	189	المتوسط الكلي	

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إيمان مشرفي الإدارة المدرسية بأهمية الزيارات الميدانية و تفعيلهم لتحفيز مديري المدارس من خلال الثناء على جهودهم وكذلك إيضاح الهدف من الزيارة بينما لا زال الاتفاق على موعد الزيارة ممارس بشكل منخفض من قبل مشرفي الإدارة المدرسية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (السيف، ١٤٢٨هـ) التي بينت ان الزيارات الصفية تميل الى الدراسات المواجهة .

• الأسلوب الثاني: تبادل الزيارات :

جدول رقم (٣) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي مرتبه تنازليا عن كل عبارة من عبارات أسلوب تبادل الزيارات.

ترتيب درجة الممارسة	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارات	رقم العبارة
			عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1	عالية	3.53	65.6	143	24.8	54	6.4	14	3.2	7	ينظم برنامجا لتبادل الزيارات بين مديري المدارس داخل قطاع التعليم.	٤
2	عالية	3.42	56.9	124	30.3	66	10.6	23	2.3	5	يوضح الهدف من تبادل الزيارات قبل التنفيذ.	٥
3	متوسطة	3.20	41.3	90	40.4	88	15.6	34	2.8	6	يشجع على زيارة زميل آخر في المدارس القريبة لمقر العمل.	١
4	متوسطة	3.16	42.7	93	36.7	80	14.2	31	6.4	14	يطلب باعداد تقرير عن زيارتك لأحد زملائك مديري المدارس أو مجموعة منهم بعد الانتهاء منها .	٣
5	متوسطة	3.07	39.0	85	35.3	77	19.7	43	6.0	13	يوضح كيفية اعداد التقرير الخاص بنتائج تبادل الزيارات .	٢
	عالية	3.28	49.08	535	33.49	365	13.30	145	4.13	45	المتوسط الكلي	



يتضح من الجدول (٣) ما يلي :

« أن إجابات أفراد الدراسة نحو أسلوب تبادل الزيارات جاءت بدرجة (عالية) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣,٢٨) مما يدل على أن إجابات أفراد الدراسة نحو هذا الأسلوب جاء بدرجة عالية و تتفق هذه الدراسة في أسلوب تبادل الزيارات مع دراسة (زكري ، ١٤٢٨هـ) في هذه الدرجة و لا تتفق مع دراسة (العبود ، ١٤٢٧هـ) وقد ترجع عدم الاتساق بسبب اختلاف أفراد الدراسة.

« أن هناك تقارب في آراء أفراد الدراسة حول أسلوب تبادل الزيارات ، حيث اشتمل هذا الأسلوب على خمس عبارات ، حيث جاءت عبارتين بدرجة (عالية) حيث تراوحت ما بين (٣,٤٢ - ٣,٥٢) وأيضا جاءت ثلاث عبارات بدرجة (متوسطة) حيث تراوحت المتوسط الحسابي ما بين (٣,٠٧ - ٣,٢٠)

ومرد هذه النتيجة العالية وجود مديري مدارس لهم من الخبرة في العمل التربوي و التعليمي يجعلهم قادرين على نقل الخبرة إلى المديرين المكلفين حديثا أو قليلي الخبرة إضافة إلى سهولة تطبيق هذا الأسلوب الإشرافي و قناعة مشرفي الإدارة المدرسية بأهمية نقل الخبرات بين مديري المدارس كما انه في الغالب تقع غالبية إعداد هذا الأسلوب و التخطيط له من قبل مديري المدارس .

كما أن عبارة ( ينظم برنامجا لتبادل الزيارات بين مديري المدارس داخل قطاعكم التعليمي ) جاءت بمتوسط حسابي بدرجة عالية (٣,٥٣) و هذا يدل على امتلاك مشرفي الإدارة المدرسية لمهام تنظيم هذا الأسلوب ، كما أن عبارة ( يوضح كيفية إعداد التقرير الخاص بنتائج تبادل الزيارات ) حصلت على متوسط حسابي بدرجة متوسطة (٣,٠٧) و تعتبر أقل العبارات التي حصلت على أقل متوسط حسابي في هذا الأسلوب و يرجع ذلك إلى ضعف برامج تأهيل مشرفي الإدارة المدرسية إلى آليات إعداد التقارير عن أساليب الإشراف التربوي .

### • الأسلوب الثالث: الندوات التربوية :

جدول رقم (٤) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي مرتبه تنازليا عن كل عبارة من عبارات أسلوب الندوات التربوية.

رقم العبارة	العبارات	درجة الممارسة									
		معدومة		منخفضة		متوسطة		عالية			
		٪	متوسط	٪	متوسط	٪	متوسط	٪	متوسط		
٤	يفعل التفتيات الحديثة في تنفيذ الندوات التربوية.	20	9.2	27	4	12.	82	37.6	89	40.8	3.10
٢	يشارك منك في الندوات التربوية التي تعقد داخل المحافظة التعليمية.	16	7.3	34	6	15.	88	40.4	80	36.7	3.06
٣	يزودك بأهم قرارات وتوصيات الندوات التربوية.	20	9.2	42	3	19.	72	33.0	84	38.5	3.01
١	يشجع على المساهمة في الندوات التربوية التي تعقد بالملكة .	29	13.3	61	0	28.	65	29.8	63	28.9	2.74
	المتوسط الكلي	85	9.75	164	4	18.	307	35.21	316	36.24	2.98

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

« أن إجابات أفراد الدراسة نحو أسلوب الندوات التربوية جاءت بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الأسلوب (٢.٩٨) مما يدل على أن إجابات أفراد الدراسة نحو هذا المجال جاءت بدرجة (متوسطة) و تتفق مع نتيجة دراسة ( العبود، ١٤٢٧هـ).

« أن هناك تباين في آراء أفراد الدراسة حول أسلوب الندوات التربوية، حيث اشتمل هذا الأسلوب على (٤) عبارات، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات ما بين (٢.٧٤ - ٣.٠١) وهذا يتوافق مع نتيجة دراسة ( العبود، ١٤٢٧هـ).

ومرد هذه النتيجة يعزوها الباحث إلى اقتصار الندوات التربوية في إدارة التربية والتعليم على مستوى الإدارة من مشرفين تربويين و عدم التعاون مع الجهات الأكاديمية الموجودة في المحافظة كـ فرع جامعة الملك خالد في إقامة الندوات. جاءت عبارة ( يشجع على المساهمة في الندوات التربوية التي تعقد بالمملكة) على أقل متوسط حسابي بدرجة متوسط ( ٢.٧٤) وهذا بسبب ضعف البنود المالية. والمخصصات السفرية التي تغطي تكلفة حضور مديري المدارس للندوات التربوية داخل المملكة بينما حصلت عبارة ( يفعل التقنيات الحديثة في تنفيذ الندوات التربوية ) على أعلى متوسط حسابي بدرجة متوسطة ( ٣.١٠) وهذا يعزوه الباحث إلى وجود بنية تحتية تقنية مناسبة إلى حد ما في إدارة التربية والتعليم و المكاتب التابعة لها .

#### • الأسلوب الرابع: النشرات التربوية :

جدول رقم (٥) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي مرتبه تنازلياً عن كل عبارة من عبارات أسلوب النشرات التربوية.

رقم العبارة	العبارات	درجة الممارسة							
		معدومة		منخفضة		متوسطة		عالية	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
١	يستعين بالنشرات التربوية في إيصال التوجيهات الوزارية لمديري المدارس.	1.8	25	11.5	69	31.7	120	55.0	3.40
٢	يستخدم المواقع الإلكترونية في إرسال النشرات لمديري المدارس .	4.6	47	21.6	66	30.3	95	43.6	3.13
٣	يقوم تطبيقك لما ورد في النشرات المرسله من الإشراف التربوي أو مكتب التربية والتعليم .	2.3	43	19.7	104	47.7	66	30.3	3.06
٤	يعد النشرات التربوية وفق احتياجات مديري المدارس .	6.9	49	22.5	65	29.8	89	40.8	3.05
٥	يشرك المشرفين الآخرين في إعداد النشرات التربوية المفيدة.	4.1	39	17.9	105	48.2	65	29.8	3.04
٦	يتيح إبداء ملحوظاتك عن محتوى النشرات التربوية .	6.0	52	23.9	81	37.2	72	33.0	2.97
٧	يشرك إدارات المدارس في إعداد النشرات التربوية.	11.0	44	20.2	85	39.0	65	29.8	2.88
	المتوسط الكلي	5.24	299	19.59	575	37.68	572	37.48	3.07

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

- « أن إجابات أفراد الدراسة نحو أسلوب المنشرات التربوية جاءت بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الأسلوب (٣,٠٧) .
- « أن هناك تباين في آراء أفراد الدراسة حول أسلوب المنشرات التربوية ، حيث اشتمل هذا الأسلوب على (٧) عبارات ، حيث جاءت عبارة واحدة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٤٠) بينما جاءت (٦) عبارات بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٢,٨٨ - ٣,١٣) .

و مرد هذه النتيجة يعزوها الباحث إلى اهتمام مشرفي الإدارة المدرسية بهذا الأسلوب كونه من الأساليب الإشرافية التي تصل لعدد كبير من مديري المدارس و لا يحتاج لإمكانات كبيرة و اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( العبود ، ١٤٢٧هـ) .

وجاءت العبارة ( يستعين بالمنشرات التربوية في إيصال التوجيهات الوزارية لمديري المدارس ) على أعلى متوسط (٣,٤٠) بدرجة عالية و هذا يدل على دلالة واضحة على مدى إدراك مشرفي الإدارة المدرسية لأهمية المنشرات التربوية في التواصل مع مديري المدارس في إيصال التوجيهات الوزارية لهم. كما جاء بعد هذه العبارة في الترتيب عبارة ( يستخدم المواقع الالكترونية في إرسال المنشرات لمديري المدارس ) بمتوسط حسابي (٣,١٣) و بدرجة متوسطة مما يدل على توظيف التقنية الحديثة من خلال المواقع الالكترونية في إرسال المنشرات و قناعة مشرفي الإدارة المدرسية بدورها الفاعل في إيصال هذه المنشرات التربوية بشكل سريع للميدان التربوي ، وجاءت عبارة (يشرك إدارات المدارس في إعداد المنشرات التربوية) على أقل متوسط حسابي(٢,٨٨) في ممارسة هذا الأسلوب. ومرد هذه النتيجة لوجود عدد كبير من مديري المدارس حديثي الخبرة لاسيما في مكاتب التربية و التعليم الخارجية.

#### • الأسلوب الخامس: البحوث التربوية :

جدول رقم (٦) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات أسلوب البحوث التربوية.

ترتيب الممارسة درجة	درجة الممارسة	م	درجة الممارسة								العبارة	رقم العبارة
			عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة			
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	متوسطة	2.91	33.5	73	35.8	78	19.3	42	11.5	25	يشجع مديري المدارس على عمل البحوث التربوية .	١
2	متوسطة	2.89	30.7	67	35.8	78	24.8	54	8.7	19	يزود مديري المدارس بأهم نتائج البحوث التربوية و الدراسات ذات العلاقة بالتربية .	٣
3	متوسطة	2.86	24.8	54	45.4	99	21.1	46	8.7	19	يفعل نتائج البحوث التربوية في حل المشاكل المدرسية.	٢
4	متوسطة	2.85	28.4	62	38.5	84	22.9	50	10.1	22	تتضمن أساليب الإشرافية نتائج تطبيق البحوث التربوية .	٤
	متوسطة	2.88	29.36	256	38.88	339	22.02	192	9.75	85	المتوسط الكلي	

يتضح من خلال الجدول (٦) ما يلي :

« أن إجابات أفراد الدراسة نحو أسلوب البحوث التربوية جاءت بدرجة (متوسطة) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال ( ٢,٨٨ )

« أن هناك تقارب في آراء أفراد الدراسة حول أسلوب البحوث التربوية ، حيث اشتمل هذا الأسلوب على أربع عبارات ، حيث جاءت جميعها بدرجة (متوسطة) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٨٥ - ٢,٩١) .

ومرد هذه النتيجة ترجع لأهمية البحوث التربوية لدى مشرفي الإدارة المدرسية و دورها في دعم عمليات التعليم و التعلم و كذلك دعم المهارات القيادية لدى مديري المدارس من خلال تنفيذهم للبحوث والدراسات التربوية .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة في هذا الأسلوب مع نتيجة دراسة ( العبود ١٤٢٧هـ ) و نتيجة دراسة ( القاسم ، ٢٠٠٥ ) .

وقد حصلت العبارة (يشجع مديري المدارس على عمل البحوث التربوية) على أعلى متوسط حسابي بدرجة متوسطة و متوسط حسابي ( ٢,٩١ ) وهذا يدل على إدراك مشرفي الإدارة المدرسية بأهمية هذا الأسلوب و تشجيع مديري المدارس على تنفيذه بينما حصلت العبارة ( تتضمن أساليبه الإشرافية نتائج تطبيق البحوث التربوية ) على أقل متوسط حسابي (٢,٨٥) بدرجة متوسطة ويدل ذلك افتقار أساليب الإدارة المدرسية الإشرافية لهذا الأسلوب الإشرافي ويعزو الباحث السبب إلى قلة المؤهلين تأهيلا عاليا من مشرفي الإدارة المدرسية و عدم حصولهم على درجات عالية كالمجستير و الدكتوراه.

#### • الأسلوب السادس: المشاغل التربوية :

يتضح من الجدول (٧) ما يلي :

« أن إجابات أفراد الدراسة نحو أسلوب المشاغل التربوية جاءت بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الأسلوب ( ٣,٤١ ) .

« أن هناك تقارب في آراء أفراد الدراسة حول أسلوب المشاغل التربوية ، حيث اشتمل هذا الأسلوب على ٩ عبارات ، حيث جاءت ٨ عبارات بدرجة عالية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٢٠ - ٣,٥١) وأيضا جاءت عبارة واحدة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٢٠) .

ومرد هذه النتيجة ترجع إلى معرفة مشرفي الإدارة المدرسية لإجراءات و خطوات تنفيذ هذا الأسلوب وذلك بسبب حصولهم على دورات و مناشط تربوية تتعلق بمهارة قيادة المشاغل التربوية و تركيز الوزارة في برامجها و أنشطتها على جانب المشاغل التربوية كأكثر أسلوب إشرافي يطبق و تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ( القاسم، ٢٠٠٥ ) ، حيث بينت أن المشاغل التربوية تأتي من حيث درجة أهمية الأساليب الإشرافية و درجة ممارستها بعد الزيارة الصفية من قبل المشرفين التربويين. وقد حصلت العبارة ( يشجع على الالتحاق بالمشاغل التربوية ) على أعلى متوسط حسابي (٣,٥١) بدرجة عالية ، تليها عبارة ( يدير المشاغل التربوية بكفاءة) بمتوسط حسابي (٣,٤٩) بدرجة عالية ، وهذا يدل على دور هذا الأسلوب الإشرافي في معالجة كثير من المشكلات التربوية التي يقابلها مدير المدرسة و يرى مشرفي الإدارة المدرسية نتائجها في الأداء الفني لمديري المدارس ، كما حصلت العبارة ( يركز في تنفيذ المشاغل التربوية على

إستراتيجيات العصف الذهني ) على أقل متوسط حسابي (٣,٢٠) بدرجة متوسطة وهذه تعطي دلالة على أن ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأسلوب المشاغل التربوية تركز على الأنشطة الفردية وأساليب حلقات النقاش.

جدول رقم (٧) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي مرتبه تنازليا عن كل عبارة من عبارات أسلوب المشاغل التربوية.

رقم العبارة	العبارة	درجة الممارسة									
		معدومة		منخفضة		متوسطة		عالية			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
٢	يشجع على الالتحاق بالمشاغل التربوية .	1.8	4	7.8	17	27.5	60	62.8	137	3.51	عالية
٦	يدير المشاغل التربوية بكفاءة.	0.5	1	10.6	23	28.9	63	60.1	131	3.49	عالية
٨	يشرك مديري المدارس المتميزين في تنفيذ المشاغل التربوية.	1.8	4	11.5	25	26.1	57	60.6	132	3.45	عالية
٣	يوضح الهدف من إقامة المشاغل التربوية.	1.8	4	11.9	26	27.5	60	58.7	128	3.43	عالية
٩	يفعل التقنيات الحديثة في تنفيذ المشاغل التربوية.	0.9	2	12.8	28	28.9	63	57.3	125	3.43	عالية
١	ينظم المشغل التربوي لإكساب مديري المدارس خبرات ومهارات إدارية.	2.8	6	10.6	23	28.4	62	58.3	127	3.42	عالية
٥	يركز في المشاغل التربوية على موضوعات القيادة التربوية الحديثة	4.6	10	9.6	21	27.5	60	58.3	127	3.39	عالية
٧	يزودك بنتائج وتوصيات المشاغل التربوية.	0.5	1	21.1	46	24.8	54	53.7	117	3.32	عالية
٤	يركز في تنفيذ المشاغل التربوية على إستراتيجيات العصف الذهني.	5.5	12	12.8	28	37.6	82	44.0	96	3.20	متوسط
	المتوسط الكلي	2.2	44	12.08	237	28.5	561	57.08	1120	3.41	عالية

تلدها عبارة ( يزودك بنتائج و توجيهات المشاغل التربوية ) بمتوسط حسابي (٣,٣٢) بدرجة متوسطة وهذا يدل على ضرورة أن تلخص نتائج و توصيات المشاغل التربوية و تعمم على كافة مديري المدارس عن طريق الوسائط التقنية بدلا من تزويد المديرين المستهدفين بهذه المشاغل التربوية فقط بالتوجيهات وإهمال بقية المديرين .

#### • الأسلوب السابع : المقابلة الفردية :

يتضح من الجدول (٨) ما يلي :

- « أن إجابات أفراد الدراسة نحو أسلوب المقابلة الفردية جاءت بدرجة (عالية) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الأسلوب (٣,٥٣ من ٤)
- « أن هناك تقارب في آراء أفراد الدراسة حول أسلوب المقابلة الفردية ، حيث اشتمل هذا الأسلوب على ٥ عبارات ، حيث جاءت جميعها بدرجة (عالية) حيث تراوحت ما بين (٣,٣٩ - ٣,٧٠) . وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العبود ،١٤٢٧هـ) و كذلك تتفق مع نتيجة دراسة جونز (Jones,2005) ،

و التي بينت ان ممارسة اسلوب اللقاء الفردي يمارس بدرجة و مستوى (دائماً) و ان للقاء الفردي تأثير ايجابي على العلاقة بين المعلم و المشرف التربوي .

جدول رقم (٨) : التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي مرتبه تنازلياً عن كل عبارة من عبارات أسلوب المقابلة الفردية.

ترتيب عبارة الممارسة	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارات	نوع العبارة
			عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1	عالية	3.70	75.2	164	19.7	43	5.0	11	0.0	0	يئس لي عندما أتحدث عن مشكلاتي المهنية	١
2	عالية	3.63	66.1	144	31.7	69	1.4	3	0.9	2	ينفذ المقابلة الفردية بمهنية عالية	٢
3	عالية	3.55	62.4	136	31.2	68	5.5	12	0.9	2	يركز في مقابلته الفردية على القضايا الإستراتيجية في المدرسة	٣
4	عالية	3.40	52.8	115	35.8	78	10.1	22	1.4	3	يقدم حلولاً إجرائية لمشكلات المدرسة	٤
5	عالية	3.39	52.8	115	36.2	79	8.7	19	2.3	5	تخرج المقابلة الفردية بنتائج و توصيات ايجابية	٥
	عالية	3.53	61.8 3	674	30.92	337	6.15	67	1.10	12	المتوسط الكلي	

ويعزو الباحث هذه النتيجة العالية إلى التناغم بين مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس و كذلك مستوى العلاقات الإنسانية بينهم ، وقد حصلت العبارة ( يئس لي عندما أتحدث عن مشكلاتي المهنية ) على أعلى متوسط حسابي (٣,٧٠) بدرجة عالية مما تعطي دلالة واضحة على امتلاك مشرفي الإدارة المدرسية لمهارة الإنصات و الاستماع لمديري المدارس و اهتمامهم بسماع مشكلات مديري المدارس المهنية ، بينما حصلت العبارة ( تخرج المقابلة الفردية بنتائج و توصيات ايجابية ) على أقل متوسط حسابي ( ٣,٣٩ ) بدرجة عالية في ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لهذا الأسلوب وهذا يعطي دلالة واضحة على أهمية أسلوب المقابلات الفردية و ممارسته من قبل مشرفي الإدارة المدرسية لدوره في إيصال التوجيهات و الخروج بنتائج ايجابية تطور و تحسن من أداء مديري المدارس.

#### • الأسلوب الثامن : دراسة الحالة :

يتضح من الجدول (٩) ما يلي :

« أن إجابات أفراد الدراسة نحو أسلوب دراسة الحالة جاءت بدرجة (متوسطة) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الأسلوب (٣,١٥ من ٤) .

« أن هناك تباين في آراء أفراد الدراسة حول أسلوب دراسة الحالة ، حيث اشتمل هذا الأسلوب على ٦ عبارات ، حيث جاءت عبارة واحدة بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٣٠) بينما جاءت ٥ عبارات بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (٢,٩٩ - ٣,٢٢) .

جدول رقم (٩) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي مرتبه تنازلياً عن كل عبارة من عبارات أسلوب دراسة الحالة.

ترتيب درجة الممارسة	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارة	رقم العبارة
			عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1	عالية	3.30	50.5	110	32.6	71	13.8	30	3.2	7	يشرح مدير المدرسة استخدام هذا الأسلوب مع المعلمين ذوي المشكلات التربوية.	٥
2	متوسطة	3.22	43.1	94	39.0	85	14.2	31	3.7	8	يوهل لتفعيل هذا الأسلوب في حل المشكلات المدرسية.	٦
2	متوسطة	3.22	40.8	89	41.7	91	15.6	34	1.8	4	يستخدم هذا الأسلوب في دعم مهارات القيادة الفاعلة.	٤
4	متوسطة	3.15	36.7	80	44.5	97	16.1	35	2.8	6	يمتلك مهارات استخدام دراسة الحالة	٣
5	متوسطة	3.05	31.2	68	47.2	103	17.0	37	4.6	10	يستخدم أسلوب دراسة الحالة في حل المشكلات المدرسية.	٢
6	متوسطة	2.99	26.1	57	50.9	111	18.8	41	4.1	9	يركز على أسلوب دراسة الحالة في برامج التدريب.	١
	متوسطة	3.15	38.07	498	42.66	558	15.90	208	3.36	44	المتوسط الكلي	

ويعزو الباحث هذه النتيجة العالية إلى تدريب مشرفي الإدارة المدرسية على هذا الأسلوب الإشرافي و ممارستهم له كأحد أساليب الإشراف التربوي علماً أن الدراسات السابقة . على حد علم الباحث . و التي تطرقت لأساليب الإشراف التربوي لم تتطرق لهذا الأسلوب كأسلوب إشراف تربوي باعتباره من أساليب التدريب و لكن هذه الدراسة أوضحت أن مشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة يمارسونه ضمن أساليب الإشراف التربوي ، و قد جاءت عبارة ( يشجع مدير المدرسة استخدام هذا الأسلوب مع المعلمين ذوي المشكلات التربوية ) على أعلى متوسط حسابي (٣.٣٠) بدرجة متوسطة مما يعطي دلالة على إدراك مشرفي الإدارة المدرسية على أهمية هذا الأسلوب الإشرافي في حل المشكلات التربوية والتعليمية للمعلمين كما تدل على ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لهذا الأسلوب و تشجيعهم لمديري المدارس لممارسته. بينما جاءت العبارة ( يركز على أسلوب دراسة الحالة في برامج التدريب ) على أقل متوسط حسابي ( ٢.٩٩ ) بدرجة ( متوسطة) مما يعطي دلالة على استخدامه كأسلوب إشراف تربوي أكثر من استخدامه كأسلوب تدريب لسهولة تطبيقه وفاعلية نتائجه.

و أجرى الباحث تلخيصاً لنتائج الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهم و مديري مدارس التعليم العام أفراد الدراسة . و الجدول رقم (١٠) يوضح ذلك .

ويتضح من الجدول (١٠) ما يلي :

« إن المحور الأول و الذي يمثل درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي بإدارة التربية و التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر أفراد الدراسة بدرجة متوسطة و متوسط حسابي (٣.١٧) .

جدول رقم (١٠) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي مرتبه تنازليا عن كل أسلوب من أساليب محور الإشراف التربوي

رقم الأساليب	الأساليب	درجة الممارسة										
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة				
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
٧	المقبلة الفردية	12	1.10	67	6.15	337	30.92	674	61.83	3.53	عالية	1
٦	المشاغل التربوية	44	2.24	237	12.08	561	28.59	1120	57.08	3.41	عالية	2
٢	تبادل الزيارات	45	4.13	145	13.30	365	33.49	535	49.08	3.28	عالية	3
٨	دراسة الحالة	44	3.36	208	15.90	558	42.66	498	38.07	3.15	متوسطة	4
٤	النشرات التربوية	80	5.24	299	19.59	575	37.68	572	37.48	3.07	متوسطة	5
٣	النشرات التربوية	85	9.75	164	18.81	307	35.21	316	36.24	2.98	متوسطة	6
١	الزيارات الميدانية	189	14.45	216	16.51	463	35.40	440	33.64	2.88	متوسطة	7
٥	البحوث التربوية	85	9.75	192	22.02	339	38.88	256	29.36	2.88	متوسطة	7
	أساليب الإشراف التربوي	584	5.82	1528	15.24	3505	34.95	4411	43.99	3.17	متوسطة	

« هذا دليل على أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أساليب الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة بدرجة متوسطة و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبود (١٤٢٧هـ)، والتي بينت أن مديري المدارس الثانوية يمارسون بدرجة ومستوى أحيانا الأساليب الإشرافية : ( الزيارة الصفية ، تبادل الزيارات بين المعلمين ، الدروس التوضيحية ، الدورات التربوية الورش التربوية ، البحوث التربوية ) كما تتفق مع نتيجة دراسة ( Florance, 2005 ) ، والتي بينت أن اتجاه المعلمين نحو أساليب الإشراف التربوي كانت بدرجة متوسطة ، كذلك تتفق مع نتيجة دراسة (حلس، ٢٠٠٩م) والتي بينت أن هناك استجابة جيدة من المعلمين والمعلمات لمجال أساليب الإشراف التربوي .

« جاءت المقابلة الفردية في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد الدراسة و بمتوسط حسابي (٣,٥٣) تليها المشاغل التربوية بمتوسط حسابي (٣,٤١) ثم تبادل الزيارات بمتوسط حسابي (٣,٥٨) وهذا يدل على أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أساليب المقابلة الفردية، المشاغل التربوية ، تبادل الزيارات في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة بدرجة عالية.

« وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العبود، ١٤٢٧هـ) والتي بينت أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الاجتماع مع الهيئة التعليمية ، و أسلوب اللقاء الفردي بدرجة و مستوى ( دائما ) كما تتفق مع نتيجة دراسة جونس (Jones, 2005) والتي بينت أن هناك عدة عوامل تؤثر ايجابيا على العلاقة بين المعلم الجديد و المشرف التربوي و هي الزيارات الصفية و اللقاء الفردي كما تتفق مع نتيجة دراسة (زكري ، ١٤٢٨هـ) والتي بينت أن أسلوب تبادل الزيارات يطبق بدرجة كبيرة من قبل مشرفي الصفوف الأولية ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (دراسة القاسم، ٢٠٠٥م) حيث بينت أن المشاغل التربوية تأتي من حيث درجة الأهمية الأساليب الإشرافية و درجة ممارستها بعد الزيارة الصفية من قبل المشرفين التربويين.



« جاء أسلوب دراسة الحالة من حيث ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لها من وجهة نظر أفراد الدراسة بمتوسط حسابي (٣,١٥) تليها أساليب الإشراف التالية :

« المنشآت التربوية بمتوسط حسابي (٢,٨٨) البحوث التربوية بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وهذا يدل أن مشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة يمارسون هذه الأساليب بدرجة متوسطة و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العبود ، ١٤٢٧هـ) حيث توصلت أن مديري المدارس الثانوية يمارسون بدرجة و مستوى ( أحيانا ) الأساليب التالية : ( الزيارة الصفية - الندوات التربوية - المنشآت التربوية - البحوث التربوية ) كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القاسم ، ٢٠٠٥م) ، حيث بينت أن أسلوب البحث الإجرائي كان ترتيبه السادس من حيث الأهمية و السابع من حيث الممارسة من قبل المشرفين التربويين.

### • ثانيًا : تحليل ومناقشة محور معوقات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي

تمت مناقشة نتائج الدراسة التي اسفرت عنها اجابات افراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك للإجابة على السؤال الثالث : ما معوقات ممارسة مشرفي الادارة المدرسية لأساليب الاشراف التربوي بإدارة التربية و التعليم بمحافظة بيشة ؟ . وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والترتيب لإجابات أفراد الدراسة نحو محور معوقات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي ، والجدول رقم (١١) يوضح ذلك :

يتضح من خلال الجدول رقم ( ١١ ) ما يلي :

« أن إجابات أفراد الدراسة نحو محور معوقات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي جاءت بدرجة " متوسطة " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور ( ٣,١٦ ) .

« أن هناك تباين في آراء أفراد الدراسة نحو محور معوقات ممارسي مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي ، حيث اشتمل المحور على ( ٢٢ ) عبارة ، حيث جاءت ( ٩ ) عبارات بدرجة " عالية " حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات ما بين ( ٣,٢٨ إلى ٣,٥٩ ) ، في حين جاءت باقي العبارات بدرجة " متوسطة " حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين ( ٢,٥٦ الى ٣,٢١ ) .

« ويعزو الباحث أن تلك المعوقات تأتي بسبب زيادة العبء الإشرافي على مشرفي الإدارة المدرسية وكذلك مديري المدارس وغياب الدعم والحوافز وقلة الدورات التدريبية لمديري المدارس وضعف برامج إعداد المعلمين في مجال الإدارة المدرسية ، وكذلك من المعوقات الهامة قصور البرامج الوزارية وعدم شموليتها لتطوير أداء مشرفي الإدارة المدرسية أسوة بالمشاريع التطويرية كمشروع الرياضيات والعلوم الطبيعية والذي يشمل مشرفي العلوم والرياضيات ومشرفي تطوير اللغة الإنجليزية والذي يشمل تطوير أداء مشرفي اللغة الإنجليزية والمشروع الشامل لتطوير المناهج والذي يشمل تطوير أداء بقية المشرفين في التخصصات الأخرى وعدم تبني الوزارة لمشروع تطوير.

جدول رقم ( ١١ ) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والترتيب لإجابات أفراد الدراسة نحو عبارات محور معوقات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي.

ترتيب عبارات الإجابة	العبارات	درجة الإجابة								المتوسط الكلي	
		عالية		متوسطة		منخفضة		معدومة			
		%	الآثار	%	الآثار	%	الآثار	%	الآثار		
1	زيادة الأعباء الكتابية على مدير المدرسة.	عالية	3.59	68.8	150	22.5	49	7.3	16	1.4	3
2	كثرة الأعباء الكتابية والإدارية على مشرف الإدارة المدرسية.	عالية	3.57	61.9	135	33.9	74	3.2	7	0.9	2
3	غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس لتحفيزهم على العمل.	عالية	3.56	71.6	156	17.4	38	6.0	13	5.0	11
4	زيادة نصاب مشرفي الإدارة المدرسية من المديرين والوكلاء الذين يشرف عليهم.	عالية	3.48	56.9	124	37.2	81	3.2	7	2.8	6
5	قلة التفرغ للمدرسة لمديري المدارس.	عالية	3.38	54.1	118	32.6	71	10.1	22	3.2	7
6	ضعف الإمكانيات الفنية في المدارس.	عالية	3.36	50.5	110	37.2	81	10.6	23	1.8	4
7	ضعف برامج إعداد المعلمين في مجال الإدارة المدرسية.	عالية	3.29	45.9	100	39.4	86	12.8	28	1.8	4
8	قلة الإنشائيات و ضعف الموارد المالية.	عالية	3.28	49.1	107	35.3	77	10.6	23	5.0	11
8	تأثر مدير المدرسة بالظواهر المحيطة به	عالية	3.28	43.6	95	43.1	94	11.5	25	1.8	4
10	قلة الصلاحيات الممنوحة لمشرفي الإدارة المدرسية.	متوسطة	3.21	40.4	88	43.6	95	12.8	28	3.2	7
11	قلة التفاهات مع المسؤولين لتذليل العقبات التي تواجه مشرفي الإدارة المدرسية.	متوسطة	3.19	35.3	77	50.5	110	11.9	26	2.3	5
12	قلة اهتمام المسؤولين بفتح قنوات مشرفي الإدارة المدرسية.	متوسطة	3.17	40.8	89	38.5	84	17.9	39	2.8	6
13	ضعف معايير اختيار مديري المدارس.	متوسطة	3.13	35.3	77	46.3	101	14.2	31	4.1	9
14	ضعف تطبيق النواحي والتعاميم المنقطة للعمل.	متوسطة	3.11	35.8	78	42.7	93	17.9	39	3.7	8
15	ضعف تأثر مدير المدرسة في التصحيح المحيطة به.	متوسطة	3.09	33.5	73	47.7	104	13.3	29	5.5	12
16	ضعف الكفاية المهنية لدى مديري المدارس.	متوسطة	3.00	25.7	56	51.4	112	20.2	44	2.8	6
17	ضعف تأهيل مشرفي الإدارة للمدرسة قبل ممارسة الإشراف التربوي.	متوسطة	2.99	30.7	67	42.7	93	21.6	47	5.0	11
18	عدم وضوح الوصف الوظيفي لمشرفي الإدارة المدرسية.	متوسطة	2.93	26.1	57	46.3	101	22.0	48	5.5	12
19	ضعف الكفاية المهنية لبعض مشرفي الإدارة المدرسية.	متوسطة	2.88	19.3	42	54.1	118	22.0	48	4.6	10
20	صعوبة نقل بعض مديري المدارس لتوجهات مشرفي الإدارة المدرسية.	متوسطة	2.78	18.8	41	49.1	107	22.9	50	9.2	20
21	قلة تعاون مدير المدرسة مع مشرفي الإدارة المدرسية.	متوسطة	2.60	17.4	38	40.8	89	26.1	57	15.6	34
22	ضعف التفاهات المتبادلة بين مشرفي الإدارة المدرسية ومدير المدرسة.	متوسطة	2.56	17.0	37	39.9	87	25.2	55	17.9	39
		متوسطة	3.16	39.93	1915	40.5 5	1945	14.70	705	4.82	231

أداء الإدارة المدرسية يشمل المشرفين والمديرين كما ان الباحث يعزو وجود بعض المعوقات في هذه الدراسة بدرجة عالية إلى تركيز وزارة التربية والتعليم في مشاريعها التطويرية إلى التركيز على جوانب تطور المقررات الدراسية و المباني المدرسية و قصور هذه المشاريع التطويرية في تطوير أداء مشرفي الإدارة المدرسية و مديري المدارس و كذلك عدم وجود خطط تبنيها وزارة التربية و التعليم نحو وجود حوافز مالية مجزية للعاملين في مجال الإدارة المدرسية سواء مديرين أو مشرفين تربويين ولا تغفل أن مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم بدأ من هذا العام الدراسي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ بتبني تدريب بعض مشرفي الإدارة المدرسية في معاهد تدريب متقدمة خارج المملكة في مجال القيادة التربوية و لكن هذه البرامج لم يحظ بها إلا القليل فقط من مديري المدارس و يرى الباحث شموليتها لكافة مديري المدارس و المشرفين

التربويين للإدارة المدرسية ، كما ان وجود بعض المعوقات بدرجة متوسطة من وجهة نظر افراد الدراسة يرجعها الباحث إلى زيادة وعي مشرفي الإدارة المدرسية بأهمية العلاقات الإنسانية في تنفيذ ممارستهم الإشرافية و دورها في بناء جسور من الثقة و الاحترام المتبادل بين مشرفي الإدارة المدرسية و مدير المدرسة و انعكاس ذلك إيجابيا على العمل التربوي التعليمي

« أن العبارات التالية حصلت على درجة " عالية " من حيث المعوقات وهي العبارة رقم ( ١٠ ) " زيادة الأعباء على مدير المدرسة " بمتوسط حسابي ( ٣,٥٩ ) بدرجة " عالية " ، وكذلك العبارة رقم ( ٢ ) كثرة الأعباء الكتابية الإدارية على مشرفي الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (٣,٥٧) بدرجة ( عالية ) و العبارة رقم (١٥) ( غياب الدعم و الحوافز لمديري المدارس لتحفيزهم على العمل) بمتوسط حسابي (٣,٥٦) و بدرجة ( عالية ) و العبارة رقم (١) زيادة نصاب مشرفي الإدارة المدرسية من المديرين و الوكلاء الذين يشرف عليهم بمتوسط حسابي (٣,٤٨) بدرجة ( عالية ) و هذه النتائج تتوافق مع نتيجة دراسة (الشهري ، ١٤٢٨هـ) و التي توصلت إلى زيادة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل المشرف التربوي تحول دون تنفيذ أسلوب الزيارات المتبادلة ، و تتفق كذلك مع نتيجة دراسة ( الغامدي ، ١٤٣٠هـ) و التي توصلت إلى أن كثرة الأعمال الكتابية من المشرف التربوي و كذلك كثرة نصابه تعوق تنفيذ الأساليب الإشرافية و تتفق مع نتيجة دراسة ( الدوسري ، ١٤٣٠ ) و التي أكدت أن إشغال المشرفين التربويين عن دورهم في أمور جانبية و قلة الوقت المتاح لممارسة مهامهم الإشرافية من المعوقات التي تواجه المشرف التربوي ، كما تتفق مع نتيجة دراسة (البقمي ، ١٤٣٣هـ) كما جاءت العبارات رقم (٣) ( قلة الدورات التدريبية لمديري المدارس) بمتوسط حسابي (٣,٣٨) و درجة ( عالية ) و رقم ( ١٨ ) ( ضعف الإمكانيات الفنية في المدارس ) بمتوسط حسابي ودرجة (عالية) و رقم (٢١) ( ضعف برامج إعداد المعلمين في مجال الإدارة المدرسية ) بمتوسط حسابي (٣,٢٩) و درجة عالية ، و العبارة رقم (٦) ( قلة الإمكانيات و ضعف الموارد المالية ) بمتوسط حسابي (٣,٢٨) ودرجة (عالية) وهذه تتفق مع نتيجة دراسة (البقمي، ١٤٣٣هـ) و التي توصلت إلى أن أهم معوقات أساليب الإشراف التربوي قلة المخصصات المالية و ضعف البنية التحتية التقنية للمدارس و الإشراف التربوي ، كما تتفق مع نتيجة دراسة (الغامدي ، ١٤٣٠هـ) و التي توصلت أن من معوقات تنفيذ الأساليب الإشرافية بالتعليم الثانوي لنظام المقررات عدم كفاية الدورات التدريبية لتطوير أداء المشرف التربوي و انعدام البدلات المادية و قلة توافر أجهزة الاتصال المجانية .

أما العبارات رقم (١٣) ( ضعف الثقة المتبادلة بين مشرفي الإدارة المدرسية ومدير المدرسة ) فقط حصلت على متوسط حسابي (٢,٥٦) بدرجة متوسطة و رقم (١٤) ( قلة تعاون مدير المدرسة مع مشرفي الإدارة المدرسية ) و التي حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٠) بدرجة متوسطة ، وعبارة رقم ( ١٢ ) ( صعوبة تقبل مديري المدرسة لتوجيهات مشرفي الإدارة المدرسية) و التي حصلت على متوسط حسابي (٢,٧٨) بدرجة متوسطة ، و التي تتفق مع (حلس، ٢٠٠٩) و التي توصلت أن هناك استجابة بين المعلمين و مشرفي المدرسة في مجال العلاقات الإنسانية كما تتفق مع دراسة ( الهزاع ، ١٤٣٠هـ) و التي توصلت أن مشرف الإدارة المدرسية

يؤكد على مدير المدرسة على أن يكون التوجيه في قوة العلاقات الإنسانية الطيبة .

#### • توصيات الدراسة :

◀ تبين من نتائج الدراسة من وجود أساليب إشراف تربوي تمارس بدرجة عالية من قبل مشرفي الإدارة المدرسية ، وهي أسلوب المقابلة الفردية ثم المشاغل التربوية ثم تبادل الزيارات لذا يوصي الباحث بتعزيز تلك الأساليب من قبل مدير الإشراف التربوي و مديري مكاتب التربية و التعليم .

◀ تبين من نتائج الدراسة أن جميع أساليب الإشراف التربوي تمارس بدرجة متفاوتة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التربية و التعليم بمحافظة بيشة ، إذ تمارس ثلاثة أساليب بدرجة عالية و هي أسلوب المقابلة الشخصية و المشاغل التربوية و تبادل الزيارات ، فيما يمارس الأساليب التالية بدرجة متوسطة وهي دراسة الحالة و المنشورات التربوية و الندوات التربوية و الزيارات الميدانية و البحوث التربوية ، لذا يوصي الباحث بتوجيه إدارة الإشراف التربوي و مكاتب التربية و التعليم بتوجيه اهتمامها نحو مشرفي الإدارة المدرسية و توعيتهم بضرورة استخدام جميع أساليب الإشراف التربوي المتعددة بدرجة عالية .

◀ أن أسلوب المقابلة الفردية أكثر الأساليب استخداماً من قبل مشرفي الإدارة المدرسية ، إذ أنه يمارس بدرجة عالية لذا يوصي الباحث بتوجيه مشرفي الإدارة المدرسية إلى استخدام أساليب أخرى تركز على العمل الجماعي بين مديري المدارس و تضمن لقاءات فيما بينهم كوسيلة مناسبة لتناقل الخبرات فيما بينهم و ترسيخاً لمبدأ العمل الجماعي و العمل بروح الفريق الواحد مع التقليل من المهام الإدارية و الأعمال الكتابية و عضوية اللجان التي تسند لمشرف الإدارة المدرسية .

◀ أن أسلوب الزيارات الميدانية و أسلوب البحوث التربوية من أقل أساليب الإشراف التربوي ممارسة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية حسب المتوسطات الحسابية للأساليب . التي تناولتها الدراسة . لذا يوصي الباحث بحث المسئولين في الإدارة العامة للإشراف التربوي في الوزارة بتخفيف نصاب مشرفي الإدارة المدرسية من المديرين و الوكلاء في معايير التشكيلات الإشرافية لإدارات التربية و التعليم و أن يكون النصاب بحد أدنى ( ٣٠ ) مدير ووكيل لكل مشرف إدارة مدرسية مع تعزيز البنود المالية الخاصة ببند السفريات ضمناً لزيارة المدارس النائية زيارات ميدانية مع ضرورة تخفيف الأعمال الإدارية و الكتابية عن مشرفي الإدارة المدرسية و توجيه اهتماماتهم نحو البحوث التربوية و أن تتضمن الخطط التشغيلية لإدارة الإشراف التربوي و كاتب التربية و التعليم برامج تدريبية عن إعداد البحوث التربوية و تفعيلها في الميدان التربوي .

◀ تبين نتائج الدراسة أيضاً وجود معوقات تحول دون ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي بدرجة عالية لزيادة الأعباء الكتابية على مدير المدرسة و مشرف الإدارة المدرسية و غياب الحوافز و لدعم مديري المدارس و زيادة نصاب مشرف الإدارة المدرسية من المديرين و الوكلاء و قلة الدورات التدريبية لمديري المدارس ، وضعف الإمكانيات الفنية في المدارس

- ✓ وضعف برامج إعداد المعلمين في مجال الإدارة ، و قلة الإمكانيات و ضعف الموارد المالية و تأثر مدير المدرسة بالمتغيرات المحيطة به لذا يوصي الباحث بما يلي:
- ✓ تبني وزارة التربية و التعليم قرارا يلزم لإدارات التربية و التعليم بتخفيف الأعباء الإدارية و الكتابية عن مشرفي الإدارة المدرسية و أن يؤدي دوره المنوط به .
- ✓ إلزام إدارات التربية و التعليم بتطبيق التشكيلات المدرسية الواردة في القرار السامي الكريم ذي الرقم ١٤/٣٢١٨٩٥٢١٤ في ١٤/٢٠/١٢/١٤٣٢ هـ و القاضي بوجود مساعدين إداريين و سكرتارية لمديري المدارس من اجل تفرغهم لعملمهم الفني و التربوي .
- ✓ ضرورة وجود حوافز و دعم مادي لمديري المدارس .
- ✓ زيادة البرامج التدريبية المتخصصة في القيادة المدرسية لكافة مديري المدارس سواء داخل المملكة أو خارجها .
- ✓ دعم الميزانيات التشغيلية للمدارس فيما يتعلق ببند التجهيزات المدرسية .
- ✓ أن تتبنى الجامعات و كليات إعداد المعلمين برامج دراسية لإعداد المعلمين في مجال الإدارة المدرسية.
- ✓ توفير كافة الإمكانيات المادية و البشرية و الموارد المالية للمدارس.
- ✓ أن تتضمن أساليب الإشراف التربوي إجراء بحوث تربوية تركز على معالجة تأثر مدير المدرسة بالمتغيرات المحيطة به و كيفية إدارة الأزمات التي تتعرض لها المدرسة.

#### • التصور المقترح و مقترحات الدراسة :

- أ- التصور المقترح
- التصور المقترح لتحسين ممارسات مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي بإدارة التربية و التعليم بمحافظة بيشة.

مما تقدم ، و من خلال الاطار النظري وما توصلت إليه الدراسات السابقة ، و من نتائج الدراسة الحالية ، قام الباحث بوضع تصور مقترح لتحسين ممارسات مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي بإدارة التربية و التعليم بمحافظة بيشة على النحو التالي:

- أولاً: أهداف التصور المقترح:
- ◀ تفعيل أساليب الإشراف التربوي لمشرفي الإدارة المدرسية و من حاجة الموقف التعليمي و الإشرافي في المدارس.
- ◀ تشجيع العمل الجماعي ( فرق العمل) في تنفيذ مشرف الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي .
- ◀ إملاء ذوي الحاجة في تطوير الأداء المهني من مديري المدارس عناية خاصة في استهدافهم بأساليب الإشراف التربوي.
- ◀ التجديد و التطوير في العمل الإشرافي لمشرف الإدارة المدرسية و التخلص من التقليدية في تنفيذ أساليب الإشراف التربوي.
- ◀ معالجة معوقات تنفيذ مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي.

- **ثانياً: المبررات التي يستند عليها هذا التصور المقترح:**
- ◀ نشر ثقافة التغيير و التطوير في تنفيذ أساليب الإشراف التربوي و تكوين الاتجاهات الايجابية نحو التوجهات التطويرية للإشراف التربوي في الميدان التربوي من خلال ممارسة أساليب الإشراف التربوي.
- ◀ تبني وزارة التربية و التعليم من خلال مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام عدد من المشاريع التطويرية المطبقة كمشروعات الرياضيات و العلوم الطبيعية و المشروع الشامل لتطوير المناهج و مشروع تطوير اللغة الإنجليزية و مشروع تطوير التعليم الثانوي ( المقررات ، الفصلي ) و هذه يأتي معها تطوير القيادات المدرسية من مديريين ووكلاء و يقع تطور أداء تطور هذه القيادة المدرسية على مشرفي الإدارة المدرسية في إدارات التربية و التعليم ومكاتب التربية و التعليم التابعة لها .
- ◀ التغلب على معوقات العمل الإشرافي لمشرفي الإدارة المدرسية و الوصول لتطوير أداء مديري المدارس و تنمية مهارتهم المهنية وصولاً لجودة الأداء و التميز في العمل التربوي و التعليم في المدارس .
- ◀ تحسين ممارسات أساليب الإشراف التربوي تساهم في تقويم مدير المدرسة بشكل دقيق مما يساهم في دقة التشخيص للأداء و اختيار الخطط العلاجية المناسبة و تقليل الهدر في وقت و عمل مشرف الإدارة المدرسية من خلال اختيار أسلوب الإشراف التربوي المناسب .
- ◀ توجه الممارسات التربوية حالياً إلى إحلال مصطلح ( التنمية المهنية ) بديلاً عن التدريب التربوي و هذا يحتم على قادة العمل الإشرافي في وزارة التربية و التعليم و إدارتها إلى تحسين ممارسات المشرفين التربويين عموماً و مشرفي الإدارة المدرسية خصوصاً لأساليب الإشراف التربوي .

• **ثالثاً : مراحل تنفيذ التصور المقترح:**

- **المرحلة الأولى : مقترحات لمعالجة معوقات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي بإدارة التربية و التعليم بمحافظة بيشة . جدول (١٢) :**
- **المرحلة الثانية : مقترحات لتحسين ممارسات مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي (جدول :١٣)**
- ◀ جوانب الضوابط العامة و الخاصة باختيار مشرفي الإدارة المدرسية من الميدان التربوي الواردة في تعميم معالي وزير التربية و التعليم للبنين بالتعليم رقم ٣١/١٠٠ (دليل تكليف شاغلي الوظائف التعليمية).
- ◀ إعداد حقيبة تدريبية من قبل إدارة التدريب التربوي بمسمى (الحقيبة التدريبية لممارسة أساليب الإشراف التربوي) و التي يتم بناؤها وفق المنهجية العلمية في بناء الحقائق التدريبية على أن تشمل هذه الحقيبة ما يلي:
- ✓ مفهوم أساليب الإشراف التربوي
- ✓ أنواع أساليب الإشراف التربوي
- ✓ أهداف أساليب الإشراف التربوي
- ✓ إجراءات تنفيذ أساليب الإشراف التربوي
- ✓ أساليب تقويم فاعلية أساليب الإشراف التربوي
- ✓ دمج التقنية في تنفيذ أساليب الإشراف التربوي

حيث يتم تدريب جميع مشرفي الإدارة المدرسية ممن هم على رأس العمل أو المرشحين حديثاً للإشراف التربوي في مجال الإدارة المدرسية على أن يكون التدريب من شقين نظري و آخر عملي ميداني.

**جدول رقم (١٢) : مقترحات لمعالجة معوقات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة.**

م	المعوق	الحل المقترح	المنفذ
١	زيادة الأعباء الكتابية على مدير المدرسة	تطبيق الشكليات المدرسية الواردة في تعميم وزير التربية والتعليم ذي الرقم ١٤/٣٢١٨٩٥٢١٤ في ١٤/٣٢٠/١٤٣٢٢هـ بشأن الشكليات المدرسية	- الشؤون المالية و الإدارية - الشؤون الهندسية
٢	كثرة الأعباء الكتابية و الإدارية على مشرفي الإدارة المدرسية	عدم تكليف مشرفي الإدارة المدرسية بأي مهام أخرى خارجة عن مهامه الأساسية و المنحلة في تطوير أداء مديري المدارس طبقاً لتعميم معالي وزير التربية و التعليم ذي الرقم ١٤/٣٤١٥٥٣٦٢٢ في ١٤/٣٤٣/٩/٣هـ	- إدارة الإشراف التربوي - مكاتب التربية و التعليم
٣	غياب الدعم و الحوافز لمديري المدارس لتحفيزهم على العمل	اعتماد الحوافز التالية: ١- تمكين مديري المدارس من الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تنفذها الجامعات السعودية ٢- استحداث جائزة للاداء المتميز باسم جائزة مدير التربية و التعليم . ٣- تنفيذ برامج تبادل زيارات للمناطق و المحافظات التعليمية الأخرى. ٤- تشكيل مجلس استشاري لمدير التربية و التعليم مكون من مديري المدارس المتميزة في المحافظة	- مدير التربية و التعليم - التخطيط و التطوير - التدريب التربوي

م	المعوق	الحل المقترح	المنفذ
٤	زيادة نصاب مشرفي الإدارة المدرسية من المديرين و الوكلاء الذين يشرف عليهم	تحفيض نصاب مشرف الإدارة المدرسية من المديرين و الوكلاء المكلف بالإشراف عليهم كحد أقصى ٤٠ مدير و وكيل للمشرف التربوي الواحد حسب ما ورد في الشكليات الإشرافية	- الشؤون المدرسية - الشؤون التعليمية
٥	قلة الدورات التدريبية لمديري المدارس	التعاقد مع بيوت الخبرة لتنفيذ البرامج التدريبية. عقد شراكة مع فرع جامعة الملك خالد للاستفادة من أعضاء هيئة التدريس في تدريب المديرين	- التدريب التربوي - التخطيط و التطوير
٦	ضعف الإمكانيات الفنية في المدارس	صرف كافة بنود المستلزمات التعليمية المخصصة في الميزانيات التشغيلية للمدارس في دعم إمكانيات المدارس بالإمكانيات الفنية كالأجهزة التعليمية و غيرها	- الشؤون الإدارية و المالية
٧	ضعف برامج إعداد المعلمين في مجال الإدارة المدرسية	-التعاون مع فرع جامعة الملك خالد في دعم و تدريب معلمي المستقبل على مهارات الإدارة المدرسية الفاعلة -تمكين الطلاب المتدربين من كلية التربية بالتدريب على الإدارة المدرسية في المدارس التي يتدربون فيها من خلال تكليفهم و مشاركتهم في عمل مدير المدرسة أثناء تدريبهم.	-التدريب التربوي -مديرو المدارس
٨	قلة الإمكانيات و قلة الموارد المالية	دعم المدارس لاسمياً الصغيرة منها من الصندوق المدرسي ومن عوائد نوادي الحاسب الآلي و نادي المعلمين	-الشؤون الإدارية و المالية
٩	تأثر مدير المدرسة بالمتغيرات المحيطة به	-الاهتمام بتنفيذ دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس حول إدارة التعبير و الصراع -توجيه مديري المدارس للمناطق المتوائمة مع قدراته و امكانياته المهنية	-التدريب التربوي -الإشراف التربوي

**جدول رقم (١٣) مقترحات لتحسين ممارسات مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب الإشراف التربوي**

م	الأسلوب	مقترحات التحسين
١	المقابلة الفردية	ينبغي لمشرف الإدارة المدرسية مراعاة الآتي: -اختيار المكان المناسب لتنفيذ المقابلة الفردية - تزويد مدير المدرسة بنتائج و توصيات المقابلة الفردية و توثيقها في سجل الزيارات أو ترسل بالإيميل عبر نظام نور. -تقديم الحلول الإجرائية للمشاكل التربوية التي تقابل مدير المدرسة من خلال هذا الأسلوب الإشرافي. -التركيز في مداولات المقابلة الفردية على القضايا الإستراتيجية للمدرسة و عدم الإسهاب في القضايا الثانوية أو الهامشية.
٢	المشاغل التربوية	ينبغي لمشرف الإدارة المدرسية مراعاة الآتي: -ضرورة التركيز على أساليب العصف الذهني و إستراتيجية استمطار الأفكار عند تنفيذ المشاغل التربوية -أن يزيد كافة مديري المدارس بنتائج و توصيات المشاغل التربوية

		<p>- التركيز على موضوعات القيادة التربوية الحديثة - تفعيل التقنيات في تنفيذ المشاغل كالعرف الافتراضية ، الكاميرا الوثائقية، الداتا شو - ضرورة إعلان و توضيح أهداف المشاغل التربوية قبل تنفيذها</p>
٣	تبادل الزيارات	<p>ينبغي لمشرف الإدارة المدرسية مراعاة ما يلي: - توضيح كيفية إعداد التقارير الخاصة بنتائج تبادل الزيارات - أن يزود مدير المدرسة المشرف التربوي بتقرير عن زيارته لأحد زملائه مديري المدارس أو مجموعة منهم. - أن يكون تنفيذ أسلوب تبادل الزيارات في المدارس المجاورة لمدير المدرسة.</p>
م	الأسلوب	مقترحات التحسين
٤	دراسة الحالة	<p>ينبغي لمشرف الإدارة المدرسية مراعاة ما يلي: - تأهيل و تدريب مديري المدارس لتفعيل هذا الأسلوب الإشرافي في حل مشكلاتهم المدرسية - تشجيع مديري المدارس لاستخدام هذا الأسلوب مع المعلمين ذوي المشكلات التربوية - استخدام هذا الأسلوب في دعم مهارات القيادة الفعالة - التركيز على هذا الأسلوب في برامج التدريب.</p>
٥	النشرة التربوية	<p>ينبغي لمشرف الإدارة المدرسية مراعاة ما يلي: - إشراك مديري المدارس في إعداد النشرات التربوية - استقبال التغذية الراجعة عن محتوى النشرات التربوية من مديري المدارس - التعاون مع مشرفي الشعبة الآخرين في إعداد النشرات التربوية - ضرورة أن يتم إعداد النشرات التربوية وفق احتياجات مديري المدارس - ضرورة تفعيل ما يرد في النشرات التربوية من توجهات و توصيات تربوية</p>
٦	الندوات التربوية	<p>ينبغي لمشرف الإدارة المدرسية مراعاة ما يلي: - تزويد مديري المدارس بقرارات و توصيات الندوات التربوية - تفعيل التقنيات الحديثة في تنفيذ الندوات التربوية - مشاركة مديري المدارس في الندوات التربوية التي تعقد داخل المحافظة</p>
٧	الزيارات الميدانية	<p>ينبغي لمشرف الإدارة المدرسية مراعاة ما يلي: - الاتفاق على موعد محدد للزيارة - تشجيع مديري المدارس على تقديم الدعوة للزيارة الميدانية - شرح و توضيح محتوى أداة القياس التي يستخدمها مشرف الإدارة المدرسية في الزيارة الميد</p>
م	الاسلوب	مقترحات التحسين
٨	البحوث التربوية	<p>ينبغي لمشرف الإدارة المدرسية مراعاة ما يلي: - تضمين خطة أساليب الإشراف التربوي نتائج و توصيات البحوث التربوية المختلفة - تفعيل نتائج البحوث التربوية في حل المشكلات المدرسية - تزويد مديري المدارس بأهم نتائج البحوث التربوية و الدراسات ذات العلاقة بالتربية - تشجيع مديري المدارس على تنفيذ البحوث التربوية - تدريب و تأهيل مديري المدارس على كيفية إعداد البحوث التربوية - تشجيع مديري المدارس على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا بالجامعات.</p>

#### • معوقات تنفيذ التصور المقترح :

- « عزوف مديري المدارس المتميزين عن الالتحاق بمجال الإشراف التربوي للإدارة المدرسية مما يجعل العجز قائماً في إعداد مشرفي الإدارة المدرسية
- « عدم تبني الإدارة التعليمية أو الوزارة لبرامج تأهيلية و تدريبية نوعية كحافز لمديري المدارس و مشرفي الإدارة المدرسية.
- « ضعف تأهيل بعض مديري المدارس و مشرفي الإدارة المدرسية.
- « قصور الإدارة التعليمية في تطبيق التشكيلات المدرسية و دعم المدارس بالإداريين و السكرتارية اللازمة مما يزيد العبء على مديري المدارس.
- « ضعف برامج التدريب في تأهيل مديري المدارس و مشرفي الإدارة المدرسية.



• **مقترحات الدراسة :**

- يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
  - ◀ إجراء دراسة مماثلة لممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب التدريب التربوي في عملهم الإشرافي
  - ◀ إجراء دراسة عن ممارسة مشرفي المواد الدراسية لأساليب الإشراف التربوي.
  - ◀ إجراء دراسة حول السبل المناسبة لتفعيل أسلوب دراسة الحالة كأسلوب إشرافي لمشرفي الإدارة المدرسية.
  - ◀ إجراء دراسة لوضع نموذج مقترح لإجراء البحوث التربوية من قبل مشرفي الإدارة المدرسية و مديري المدارس.
  - ◀ إجراء دراسة عن دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم الأداء المدرسي لمديري المدارس.
  - ◀ إجراء دراسة عن تأثير برامج دورات القيادة المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام.
  - ◀ إجراء دراسة عن أثر الأساليب الإشرافية التي ينفذها مشرفو الإدارة المدرسية على تطوير مهارات التخطيط لدى مديري مدارس التعليم العام.

• **المراجع :**

• **أولاً : المراجع العربية :**

- أحمد، محمود. (١٩٩٩م). الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح. الأردن، عمان : دار الأمل .
- أحمد ، حافظ. (٢٠٠٧م). الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية . مصر، القاهرة : دار علم الكتب.
- الإدارة العامة للإشراف التربوي. (١٤٢٧هـ) . دليل مفاهيم الإشراف التربوي. الرياض. وزارة التربية والتعليم .
- البابطين، عبد العزيز. (١٤٢٥ هـ). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ،الرياض: مكتبة العبيكان .
- البدري ، طارق. (١٣٢٣ هـ). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي . الأردن ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- بريخ ، فرحان. (٢٠١٢م). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. عمان : دار أسامة.
- البستان ، أحمد وآخرون (٢٠٠٣ م). الإدارة والإشراف التربوي. الكويت: مكتبة فلاح للنشر والتوزيع
- البقمي، حمدان. (١٤٣٣ هـ). واقع استخدام التقنية التعليمية في أساليب الإشراف التربوي بمدينة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- بلغيم ، نعيمة . (١٤١٠هـ). الممارسات الإشرافية بالصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية للبنات وعلاقتها بتحسين العملية التعليمية وتحقيق النمو المهني من وجهة نظر الموجهات والمعلمات . رسالة ماجستير غير منشورة .كلية التربية ، جامعة الملك سعود .

- البلوي، هدى. (١٤٣٣ هـ). أهمية الإشراف التربوي الإلكتروني ومعوقات استخدامه في الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفات التربويات ومعلمات الرياضيات بمنطقة تبوك التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- البنا، محمد. (٢٠٠٣م). الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته له من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- بنجر، فوزي (١٤٢٥هـ). أساليب الإشراف التربوي . مكة المكرمة: مكتبة الرسالة للخدمات العلمية.
- بن وهبش، خالد؛ والشلاش، عبد الرحمن؛ ورضوان، سامي. (٢٠٠٩م). الإدارة والتخطيط التربوي . الرياض: دار الرشد .
- البهواشي، السيد. (٢٠١٢م). الإدارة المدرسية والصفية. القاهرة. دار عالم الكتب.
- تيم، حسن. (٢٠٠٩ م). واقع الممارسات الإشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات . مجلة جامعة النجاح للأبحاث . السنة الثالثة، ٢٣ ، جامعة النجاح .
- الثمالي، عبدالرزاق ( ١٩٩٧ م). وظائف الإشراف التربوي ومدى تنفيذ المشرف التربوي لها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بالمرحلة المتوسطة بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- جابر ، أحمد (١٤٢٧هـ). واقع استخدام المشرفين التربويين للنشرات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بتعليم جدة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- جمال، هيفاء. (١٤٢٥هـ). الدور الإشرافي التدريبي الممارس من قبل مشرفات الإدارة المدرسية نحو مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- الحارثي، رسما. (١٤٣٠ هـ). واقع ممارسات مشرفات اللغة العربية بعض أساليب الإشراف التربوي في ضوء معايير الجودة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- الحريري، رافدة. (١٤٢٧هـ). الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحزيم، سحر. (١٤٣٤هـ). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والإشراف التربوي، كليات الشرق العربي للدراسات العليا. الرياض.
- الخطيب، إبراهيم؛ الخطيب، أمل. (١٤٢٤هـ). الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته. الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الخطيب، رادح؛ والخطيب، أحمد؛ والفرح، وجيه. (٢٠٠٢م). الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة. إربد: دار الأمل.
- حسين، سلامة؛ عوض الله، سليمان. (٢٠٠٦م). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الأردن، عمان: دار الفكر .
- جلس، ماجد. (٢٠٠٩ م). الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية . جامعة الأزهر .

- الحماد، إبراهيم. (٢٠٠٠م). معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الجعيد، أحمد (١٤٢٣ هـ). درجة فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الكفايات الإدارية و الفنية لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الخطيب، إبراهيم. وأمل الخطيب (٢٠٠٢ م). الإشراف التربوي فلسفته، أساليبه تصنيفاته. ط١. دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدوسري، عادل. (١٤٣٠ هـ). مدى ممارسة المشرف التربوي لدوره الإشرافي في المدارس الابتدائية الحكومية (بنين) بمدينة الدمام بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخليج العربي.
- الربيع، هادي. (٢٠٠٨م). تطوير الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- زكري، عبد الله. (١٤٢٨ هـ). واقع تطبيق أساليب الإشراف التربوي من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبيا. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- سعد، السيد. (٢٠١٢ م). أخلاقيات الزيارة الصفية في ضوء توجهات الإشراف التربوي الحديث. دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية ببنها، ٩٢. جامعة بنها.
- السعود، راتب. (٢٠١٢م). الإشراف التربوي اتجاهات حديثة. الأردن، عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.
- سفر، صالحه. (١٤٢٨هـ). الإشراف التربوي عن بعد بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السقاف، إيمان (١٤٢٤ هـ). دور المشرفة التربوية في النمو المهني لمعلمات الرياضيات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السلمي، حامد. (١٤٢٨هـ). أنواع وأساليب الإشراف التربوي. مجلة التوثيق التربوي، ٣٨، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية.
- السميح، عبد المحسن. (٢٠٠٩م). دراسات في الإدارة المدرسية. عمان: دار الحامد.
- السيف، فواز. (١٤٢٨ هـ). سبل تطوير أساليب الإشراف التربوي بمدارس تعليم الكبار بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- الشاعر، جمال (١٤٢٦هـ). واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس. عدد (١١٦)، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- الشايح، عبدالله (١٤١٣ هـ). درجة فاعلية دور موجهي الإدارة المدرسية إدارياً و فنياً كما يراها مديرو المدارس بمنطقة حائل التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشهري، عامر. (١٤٢٨). المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- الشهري، عوض (١٤٢٩هـ)، واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية .رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الضويلع، سالم (١٤١٧هـ). دراسة تقويمية لأساليب الإشراف التربوي المطبقة في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة النماص التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين . معهد البحوث العلمية وحياء التراث الإسلامي، جامعة أم القرى.
- طافش، محمود (١٤٢٤هـ). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية .الأردن : دار البشير
- الطماني، حسن (٢٠١٠م). الإشراف التربوي ( مفاهيمه ، أهدافه، أسسه، أساليبه) . الإصدار الثالث.الأردن ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عايش، أحمد (٢٠١٠م). تطبيقات في الإشراف التربوي. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عباس ، محمد وآخرون. (٢٠١١م). مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- عبد الهادي، جودت (٢٠٠٢م). الإشراف التربوي ( مفاهيمه وأساليبه).الأردن، عمان:الدار العلمية الدولية للنشر ، ودار الثقافة للنشر .
- العبود ، محمد (١٤٢٧ هـ) . أساليب الإشراف التربوي كما يمارسها مديرو المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الملك سعود .
- العثيمين ، مسلم (١٤١٣ هـ) . دور موجهي الإدارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة و الثانوية .رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- العجلان ، حمد (١٤٢٦هـ). دراسة تقويمية لدور مديري المعاهد العلمية لمهامهم الإشرافية. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض.
- العريضي ، سعود (١٤٢٠ هـ) .فاعلية مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير مجالات عمل مديري المدارس الثانوية في مدينتي الرياض و جدة .رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- العساف، صالح (١٤٢٦هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عسيري، خالد (١٤٣٢هـ) . درجة إسهام مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة جازان.رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- عطوى ، جودة (١٤٢٩هـ). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عيادروس، أحمد بواحمد، أشرف (١٤٣٤هـ). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ( رؤية عصرية).السعودية ، جدة: خوارزم العلمية.
- الغامدي ، إسماعيل (١٤٢٧هـ) . دور الإنترنت في توظيف الأساليب الإشرافية في العملية التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنطقة الباحة .رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .الرياض .

- الغامدي ، منى.(١٤٢٨هـ). الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية ، جامعة الملك خالد .
- الغامدي ، علي ( ١٤٣٠هـ). الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في تضمين بعض الأساليب الإشرافية بالتعليم الثانوي لنظام المقررات . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- القاسم ، عبد الكريم.( ٢٠٠٥ م ). العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها  
من وجهة نظر التربويين في مديرية التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين . دراسة ميدانية غير منشورة ، جامعة القدس المفتوحة . فلسطين.
- اللقاني ، أحمد . الجمل ، علي . ( ١٩٩٩ م ). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس . مصر ، القاهرة : دار عالم الكتب .
- متولي،مصطفى.(١٩٨٣م). الإشراف الفني في التعليم. مصر ، القاهرة: دار المطبوعات المصرية الجديدة.
- المسعودي ، عبدالله وآخرون ( ٢٠٠٤ م ). دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (٢).
- المعاطبة،عبدالعزیز.(٢٠٠٧م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.ط(١). عمان : دار الحامد .
- المعاطبة ، عبد العزیز.(٢٠١٢ هـ). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي .عمان : دار وائل للنشر.
- المغدي ، الحسن ( ١٤٣٢ هـ ) . الإشراف التربوي الفعال .جده .الدار الخالدية للنشر و التوزيع.
- المفرج ،عبد الرحمن.(١٤١٨هـ). أساليب الإشراف التربوي التي يتبعها مشرفو اللغة العربية مع معلميهما في المرحلتين المتوسطة والثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة الملك سعود.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج.( ١٤٠٦ هـ ) .الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعهم وتطويره ، الرياض : مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج .المنيع ، حمد ( ١٤١٨ هـ ) . دور الموجه المشرف في رفع الكفاءة الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام بوزارة التربية والتعليم .رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود الرياض.
- نشوان ، يعقوب . ( ١٤١٢ هـ ) . الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق .الأردن ، عمان : دار الضرقان .
- الهزاع ، سالم .( ١٤٣٠ هـ ) . دور مشرفي الإدارة المدرسية في النمو المهني لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض . مشروع تخرج للماجستير . كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- الادارة العامة للإشراف التربوي (١٤١٩هـ) ، دليل المشرف التربوي ، وزارة المعارف .

#### • ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Lee, John Chi-ki . Feng , Shengyao.(2007). Mentoring Support and the Professional Development of Beginning Teachers”. A Chinese Perspective. ERIC Document Reproduction Service No.EJ16240.

- Florence,G.W.( 2005). Teacher supervision methods in Virginia. University of Virginia, **Dissertation Abstracts International** 66( 3), P : 841 .
- Holm , M.S.(2005). Supervision of student teachers: A professional development experience for cooperation teachers. University of Virginia , **Dissertation Abstracts International** , 65 (10) , p: 3761.
- Jones, D.r.(2005) , Bringing teacher assistance and evaluation up to par : first – year teachers responses to supervision in peer assistance and review , University of Mary Land College Park, **Dissertation Abstracts International**, 65( 7) ,P : 2565 .

• **ثالثاً : المواقع الإلكترونية :**

- الأشعري،أحمد.(٢٠٠٣م).مقدمة في الإدارة الإسلامية . كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز، تم استرجاعه بتاريخ جمادي الثانية ١٤٣٥هـ على الرابط [www.Almaknaz.com](http://www.Almaknaz.com)
- قسم الإدارة المدرسية .(٢٠١١م). مهام مشرف الإدارة المدرسية. مكتب التربية والتعليم بشرق الطائف، تم استرجاعه بتاريخ جمادي الثانية ١٤٣٥هـ على الرابط [www. East- edu.com](http://www.East-edu.com)
- العبيدي، محمد.(٢٠٠٧).مهام مشرف الإدارة المدرسية . منتديات حضرا الباطن للتربية والتعليم، تم استرجاعه بتاريخ جمادي الثانية ١٤٣٥هـ على الرابط [www. hafralbatin.com](http://www.hafralbatin.com)

